MICHAŁ ADAM LEŚNIEWSKI

KONKURENCYJNOŚĆ KULTUROWA PRZEDSIĘBIORSTW

STUDIUM TEORETYCZNO-EMPIRYCZNE

KONKURENCYJNOŚĆ
KULTUROWA PRZEDSIĘBIORSTW

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

MICHAŁ ADAM LEŚNIEWSKI

KONKURENCYJNOŚĆ KULTUROWA PRZEDSIĘBIORSTW

STUDIUM TEORETYCZNO-EMPIRYCZNE

Wydawnictwo
Uniwersytetu Jana Kochanowskiego
Kielce 2020

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Recenzenci
dr hab. Jacek Brdulak, prof. SGH
prof. dr hab. Łukasz Sułkowski

Opracowanie redakcyjne
Paulina Warzycha

Projekt okładki
Anna Domańska

Formatowanie komputerowe
Józef Bąkowski

Copyright © by Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach
Kielce 2020

ISBN 978-83-7133-784-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego
25-369 Kielce, ul. Żeromskiego 5
tel. 41 349 72 65
fax 41 349 72 69
http://www.ujk.edu.pl/wyd
e-mail: wyd@ujk.edu.pl

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Spis treści

Wprowadzenie 7

Rozdział 1. Rola zasobów w rozwoju przedsiębiorstwa – różnorodność zasobów

1.1. Definicja i klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa 13
1.2. Ewolucja zasobów przedsiębiorstwa 19
1.3. Szkoła zasobowa i szkoła zintegrowana w rozwoju przedsiębiorstwa – wspólny system 22
1.4. Zasoby czynnikiem kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw 26
1.5. Zasób pozytywny przedsiębiorstwa – dobrostan 28
1.6. Problematyka różnorodności w zarządzaniu. Różnorodność czynników konkurencyjności 32
1.7. Zasób ludzki zasobem pierwotnym oraz źródłem konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw 38

Rozdział 2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

2.1. Pojęcie, cele i rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi 43
2.2. Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi 48
2.3. Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie organizacyjnym 51
2.4. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi 53
2.5. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi 56
2.6. Behawioralność i humanistyczność pracowników 59
2.7. Style oddziaływania menedżerów na podwładnych 66
2.8. Psychologiczno-ekonomiczne zachowanie menedżerów – menedżer behawioralny 68
2.9. Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa 71

Rozdział 3. Menedżer w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa – menedżer zasobów ludzkich

3.1. Rola menedżera w przedsiębiorstwie 75
3.2. Zmiana permanentnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw – zarządzanie zmianą 80
3.3. Profesjonalno-osobowościowy wymiar menedżera 85
3.3.1. Świadomość i intuicja menedżera – racjonalny i przeczuwalny menedżer 93
3.3.2. Kompetencje i kreatywność menedżera – merytoryczny i twórczy menedżer 100
3.4. Przywództwo w pracy menedżera – przywództwo kulturowe 107
3.5. Menedżer źródłem motywacji w przedsiębiorstwie 111
3.6. Menedżer merytoryczny źródłem wiedzy przedsiębiorstwa 117
3.7. Menedżer źródłem kreowania kultury organizacyjnej 135
3.8. Menedżer źródłem kreowania behawioralności pracowników 138

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Rozdział 4. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Menedżer kultury organizacyjnej

4.1. Pojęcie i znaczenie kultury organizacyjnej w rozwoju przedsiębiorstwa . 143
4.2. Kultura jako zaprogramowanie umysłu, czyli Wzajemne Przenikanie Kultur. Kultury narodowe – wprowadzenie do kultur organizacyjnych . . . 146
4.3. Funkcje i typy kultury organizacyjnej. Model diamentu-brylantu kultury organizacyjnej 149
4.4. Kultura organizacyjna jako zmienna: egzogeniczna, endogeniczna i zintegrowana (przenikliwa) 157
4.5. Menedżer i podwładny w procesie tworzenia i kształtowania kultury organizacyjnej 158
4.6. Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych 161
4.7. Kulturowe uwarunkowania konkurencyjności 164

Rozdział 5. Konkurencyjność przedsiębiorstw – kultura wśród czynników konkurencyjności. Menedżer konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej

5.1. Istota, pojęcie i rodzaje konkurencji 167
5.2. Konkurencja – konkurencyjność (czynniki konkurencyjności) – przewaga konkurencyjna (zdolność konkurencyjna) – zagadnienia synergiczno-komplementarne 168
5.3. Pojęcie i rodzaje konkurencyjności przedsiębiorstw 170
5.4. Rodzaje czynników konkurencyjności przedsiębiorstw 172
5.5. Modelowanie konkurencyjności przedsiębiorstw – konkurencyjność miękka przedsiębiorstw 174
5.6. Kultura narodowa i kultura organizacyjna uwarunkowaniami egzo- i endogenicznymi czynników konkurencyjności – zintegrowanie kultur . . 177
5.7. Menedżer a konkurencyjność i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw 181

Rozdział 6. Kulturowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw – konkurencyjność kulturowa. Menedżer konkurencyjności kulturowej – wyniki badań. Charakterystyka badań

6.1. Uzasadnienie podjęcia badań, cel badań 185
6.2. Model i hipotezy badawcze 187
6.3. Metodyka badań, próba badawcza, narzędzie badawcze 190
6.4. Prezentacja wyników badań empirycznych – interpretacja wyników badań. Model wynikający z badań 191
6.5. Kierunki przyszłych badań a praktyka gospodarcza przedsiębiorstw . . . 211

Zakończenie 215
Załącznik. Kwestionariusz ankiety 219
Bibliografia 223
Spis rysunków 239
Spis tabel 241

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Wprowadzenie

Konkurencyjność w szerokim znaczeniu to ogół czynników stanowiących o osiągnięciu przez organizację (przedsiębiorstwo) przewagi konkurencyjnej na rynku. Kształtowanie konkurencyjności pozwala nie tylko na wzbogacenie oferty przedsiębiorstwa, lecz także umożliwia tworzenie relacji z uczestnikami rynku (np. klientami czy konkurentami).

Na konkurencyjność powinno się spojrzeć systemowo (holistycznie), czyli ma ona dotyczyć całej organizacji oraz otoczenia bliższego (otoczenia konkurencyjnego), na które dany podmiot gospodarczy ma wpływ. Podmioty gospodarcze (organizacje) potrafiące kształtować konkurencyjność (np. konkurencyjność miękka, konkurencyjność twarda, konkurencyjność miękko-twarda) oraz posiadające zdolność adaptowania się do zmian w otoczeniu i posiadające zdolność podejścia do otoczenia w sposób proaktywny można określić jako przedsiębiorstwa nowoczesne, które charakteryzuje daleko posunięta elastyczność i zwinność (*agile*).

Doniosłość znaczenia konkurencyjności w przedsiębiorstwach [Brdulak, Jakubik 2010] sprzyja rozwojowi badań w tej dziedzinie. Od wielu lat tematyka ta stanowi przedmiot prac zarówno w polskiej, jak i światowej literaturze przedmiotu. Istniejące opracowania teoretyczne i empiryczne nie wyczerpują jednak tego zagadnienia, wymagającego złożonych badań.

Podjęcie przez autora niniejszego opracowania problemu konkurencyjności kulturowej wynika z jego zainteresowań naukowych. Tematykę tę w określonym układzie teoretyczno-empirycznym podkreślają autorskie przemyślenia. Układ teoretyczny powstał na podstawie dostępnej literatury przedmiotu (autorska koncepcja struktur rozdziałów teoretycznych), natomiast układ badawczy (autorska koncepcja struktury rozdziału badawczego) został opracowany w oparciu o przedsiębiorstwa zlokalizowane w województwie świętokrzyskim.

Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstwa to budowanie i kształtowanie konkurencyjności na podłożu kultury organizacyjnej. W kulturę organizacyjną wpisują się kultury osobiste pracowników. Dlatego bardzo ważne jest

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

posiadanie przez przedsiębiorstwo jakościowych pracowników, pozyskiwanych w wyniku realizacji jakościowego procesu kadrowego.

Kształtowanie konkurencyjności kulturowej sprzyja osiąganiu przez podmiot gospodarczy[1] przewagi konkurencyjnej nie tylko w koncepcji zasobowej (kultura organizacyjna jako zasób niematerialny), lecz także w koncepcji rynkowej, gdzie kultura organizacyjna jako zachowanie całej organizacji oferuje klientom określoną wartość dóbr. Podejmowanie przez podmiot gospodarczy kształtowania konkurencyjności kulturowej zależy nie tylko od ich skłonności i zdolności do generowania, adaptacji oraz implementowania zmian, ale również od związanego z tą aktywnością ryzyka[2].

Kształtowanie konkurencyjności kulturowej jest uwarunkowane poprzez dwa główne otoczenia: zewnętrzne i wewnętrzne. Otoczenie zewnętrzne obejmuje kulturę narodową społeczeństwa, która ma bardzo silny wpływ na kulturę organizacyjną. Kultura narodowa to wszystkie normy, wartości, artefakty i inne elementy kulturotwórcze charakteryzujące dane społeczeństwo. Pozostaje ona w relacjach z innymi czynnikami otoczenia zewnętrznego, np. technologicznymi, ekonomiczno-prawnymi, politycznymi, czy też ze środowiskiem naturalnym (środowisko przyrodnicze). Charakteryzując daną kulturę narodową, należy wziąć pod uwagę wyżej wymienione czynniki, które wzbogacają jej wartość. Biorąc pod uwagę podział otoczenia zewnętrznego na bliższe i dalsze, również kulturę narodową można podzielić na bliższą i dalszą. Kultura narodowa bliższa to normy, wartości, artefakty i inne czynniki kulturotwórcze charakteryzujące dane społeczności lokalne i regionalne, natomiast kultura narodowa dalsza to normy, wartości, artefakty i inne czynniki kulturotwórcze charakteryzujące społeczeństwo całego kraju [Glinka, Kostera (red.) 2016].

Otoczenie wewnętrzne konkurencyjności kulturowej wiąże się bezpośrednio z kulturą organizacyjną. Zasobem bezpośrednio związanym z konkurencyjnością kulturową jest człowiek – pracownik (zasób ludzki). Człowiek zatem to twórca, kreator kultury organizacyjnej. Jest zasobem ludzkim stanowiącym pierwotne źródło kształtowania konkurencyjności kulturowej organi-

[1] Autor zamiennie stosuje pojęcia: *przedsiębiorstwo*, *podmiot gospodarczy*, *firma* – w celu uniknięcia zbyt licznych powtórzeń.

[2] Konkurencyjność kulturowa jest oparta na kulturze organizacyjnej, która musi przyjąć profil umożliwiający rozwój całej organizacji. Jeśli profil kultury organizacyjnej będzie nieodpowiedni, to taka konkurencyjność może doprowadzić do porażki organizacji. Dlatego bardzo ważne jest zidentyfikowanie profilu kultury organizacyjnej przed przystąpieniem do kształtowania konkurencyjności kulturowej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

zacji, wobec tego jakość zasobów ludzkich odgrywa w organizacji pierwszoplanową rolę. Kultura organizacyjna jest powiązana z pozostałymi zasobami, takimi jak np. finanse, dobra rzeczowe, informacja czy środowisko naturalne.

Z człowiekiem są związane nie tylko wyodrębnione aspekty psychologiczno-socjologiczne, lecz także aspekt behawioralny (zachowań), który odpowiada za całokształt zachowań w organizacji. Strona behawioralna człowieka jest na tyle ważna, że stanowi przedmiot zainteresowań strategii behawioralnych [Powell, Lovallo, Fox 2011, s. 1369–1386].

Uwarunkowania (czynniki) konkurencyjności kulturowej znajdujące się w otoczeniach[3] organizacji wskazują na wielokierunkowość ich oddziaływania. Niezależnie od różnic w ważności poszczególnych czynników można stwierdzić, że konkurencyjność kulturowa organizacji (przedsiębiorstw) jest wypadkową wielu złożonych i różnorodnych czynników mających wpływ na kształtowanie przewagi konkurencyjnej. Autor niniejszego opracowania uważa, że każda przewaga konkurencyjna generuje określone zachowanie/zachowania przedsiębiorstwa na rynku. Każdą przewagę konkurencyjną można nazwać behawioralną przewagą konkurencyjną.

Nadrzędnym celem naukowym badań omówionych w przygotowanej publikacji była identyfikacja i charakterystyka konkurencyjności kulturowej organizacji na przykładzie przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego. Istotne było też zidentyfikowanie i opisanie relacji między różnymi czynnikami stanowiącymi o konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. Podjęcie tak złożonej problematyki podyktowane zostało potrzebą systematyzacji wiedzy na temat konkurencyjności kulturowej wpisującej się w konkurencyjność miękką. Autor ograniczył się do analizy czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym w stosunku do organizacji (przedsiębiorstw) działających w województwie świętokrzyskim (ze względu na łatwiejszą dostępność materiału badawczego zawęził badania do obszaru jednego województwa). Przyjęty zakres merytoryczny publikacji wynika przede wszystkim z niedostatku opracowań kompleksowo traktujących zagadnienie konkurencyjności kulturowej oraz z pojawienia się w ramach tej dziedziny nowego kierunku badań.

Powyższe przesłanki mogą przyczynić się do wzbogacenia wiedzy o konkurencyjności organizacji ze szczególnym uwzględnieniem konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu

[3] Przez pojęcie *otoczenie* autor rozumie otoczenie zewnętrzne bliższe, otoczenie zewnętrzne dalsze oraz otoczenie wewnętrzne organizacji. Należy wspomnieć, że niektórzy autorzy posługują się pojęciem *środowisko* w stosunku do otoczenia.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

rozważania teoretyczno-badawcze pozwolą na wyjaśnienie relacji między czynnikami konkurencyjności kulturowej w warunkach przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego.

Analiza zakresu merytorycznego wymaga modelowania jako podstawowej metody badawczej. Ujęcie w modelu różnorodnych czynników konkurencyjności kulturowej stanowi poważne wyzwanie badawcze. Przeprowadzone badania empiryczne umożliwiły osiągnięcie następujących celów: przegląd i systematyzacja literatury przedmiotu, opracowanie modelów, identyfikacja czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw na podstawie kwestionariusza ankiety, dostarczenie wiedzy o konkurencyjności kulturowej – jako innym wymiarze konkurencyjności przedsiębiorstwa – kadrze zarządzającej (menedżerskiej) i podwładnym (pracownikom wykonawczym).

Publikacja ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z sześciu rozdziałów. Rozdział pierwszy dotyczy znaczenia zasobów w rozwoju przedsiębiorstwa wraz z ukazaniem problemu różnorodności zasobów. Omówiono w nim klasyfikację i ewolucję zasobów. Przybliżone zostało zagadnienie szkoły zasobowej oraz zasobów powiązanych z kreowaniem przewagi konkurencyjnej. Ponadto zwrócono uwagę na zagadnienie dobrostanu jako zasobu organizacji. Jednym z wątków jest też zasób ludzki jako zasób pierwotny organizacji. Rozdział drugi traktuje o zarządzaniu zasobami ludzkimi. Problematyka ta widziana jest przez pryzmat szeroko pojętych uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi, strategicznego, kulturowego i behawioralno-humanistycznego zarządzania zasobami ludzkimi. W rozdziale trzecim skupiono się na roli menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Skoncentrowano uwagę na zarządzaniu zmianą, profesjonalno-osobowościowym wymiarze menedżera. Menedżer widziany jest również jako źródło wiedzy, kreowania kultury organizacyjnej oraz generowania behawioralności. Temat rozdziału czwartego to kultura organizacyjna. Rozważania dotyczące kultury organizacyjnej oparte zostały na: wzajemnym przenikaniu kultur, funkcjach kultury organizacyjnej, kulturze jako zmiennej, menedżerze i podwładnym w procesie kształtowania kultury organizacyjnej oraz kulturowych uwarunkowaniach konkurencyjności. W rozdziale piątym przeanalizowano zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstw. Przeprowadzono rozważania dotyczące problemu konkurencji, konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej. Omówiono także problem czynników konkurencyjności, modelu konkurencyjności miękkiej oraz powiązania menedżera z konkurencyjnością i przewagą konkurencyjną. W rozdziale szóstym zaprezentowano wyniki badań empirycznych konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. W rozdziale

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

tym przedstawiono cel badań wraz z uzasadnieniem, model i hipotezy badawcze, metodykę badań wraz z próbą i narzędziem badawczym. Ponadto przedstawiono model wynikający z badań oraz kierunki potencjalnych badań w powiązaniu z praktyką gospodarczą przedsiębiorstw. W zakończeniu dokonano syntezy i podsumowania przeprowadzonych badań empirycznych wraz z powiązaniem wytycznych dla nauki i praktyki zarządzania.

Rozważania teoretyczne i przeprowadzone wyniki badań empirycznych odzwierciedlają prezentowane zjawiska oraz charakteryzują relacje między nimi, stanowią wyraz całościowego (holistycznego) spojrzenia na konkurencyjność i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Kulturę organizacyjną można rozpatrywać (rozumieć) w aspekcie konkurencyjności, a konkurencyjność w aspekcie kultury organizacyjnej. Mamy tu do czynienia z zależnością bilateralną kultury organizacyjnej i konkurencyjności. Wspólnym mianownikiem jest konkurencyjność kulturowa.

Badania omówione w niniejszej publikacji zostały przeprowadzone w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, w ramach projektu badań statutowych finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego[4].

Podstawowym założeniem autora niniejszego opracowania było w jak najprostszy sposób przedstawienie problemu badawczego w zakresie teoretycznym i empirycznym. Publikacja ma służyć nie tylko ludziom nauki, lecz także praktykom zarządzania (menedżerom, podwładnym), studentom i osobom zainteresowanych interdyscyplinarnością nauk o zarządzaniu i jakości.

[4] Badania statutowe *Ekorozwojowy trójkąt realizacji rozwoju regionu determinantą lokalizacji przedsiębiorstw*, nr 614567. Kierownik badań: Michał Adam Leśniewski. Okres realizacji badań statutowych: 2015–2019, czas realizacji badań empirycznych: 2015–2018. Badania składały się z dwóch segmentów: segment pierwszy dotyczył aspektów ekorozwojowych przedsiębiorstw, a segment drugi konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. Badania przeprowadzone zostały na terenie województwa świętokrzyskiego.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ROZDZIAŁ 1

Rola zasobów w rozwoju przedsiębiorstwa – różnorodność zasobów

1.1. Definicja i klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa

Podmiot gospodarczy efektywnie dążący do osiągnięcia, kształtowania, a następnie utrzymania przewagi konkurencyjnej powinien dysponować zasobami wraz z umiejętnościami ich wykorzystania (zasoby i umiejętności[1]). W naukach ekonomicznych pojęcie zasobów nierozerwalnie wiąże się z czynnikami wytwórczymi, czego wynikiem jest ich statyczne ujęcie, ograniczone do ludzi i rzeczy, których zaimplementowanie do procesu gospodarowania może przyczynić się do osiągnięcia zamierzonego celu. Takie spojrzenie na zasoby mogło być satysfakcjonujące w erze przemysłowej – na zdobycie przewagi konkurencyjnej (zdolność konkurencyjna) miały wówczas szansę te podmioty gospodarcze, które poprzez efektywną alokację kapitału finansowego i rzeczowego były w stanie osiągnąć efekt skali, czyli dostarczyć masową produkcję standardowych produktów/usług.

Zmienność otoczeń[2] przedsiębiorstwa przyczynia się do zmian warunków konkurowania. Jednym z wielu przykładów zmian są potrzeby i oczekiwania klientów, które powodują przejście od statycznego do dynamicznego spojrzenia na zasoby i umiejętności – widziane jako zdolności kreowania nowej wartości.

---

[1] Zasoby i umiejętności stanowią nierozerwalny układ kształtowania konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej, pokazując tym samym szeroko pojęty rozwój organizacji (przedsiębiorstwa). Umiejętności są ważnym atrybutem menedżerów jako kadry odpowiedzialnej za proces zarządzania organizacją. Brak odpowiednich umiejętności jest podstawą do mniej efektywnego wykorzystywania zasobów organizacji przez menedżerów.

[2] Pojęcie *otoczenie* w literaturze przedmiotu jest również nazwane jako środowisko z zachowaniem podziału na środowisko wewnętrzne i środowisko zewnętrzne, co odpowiada otoczeniu wewnętrznemu i otoczeniu zewnętrznemu. W przypadku środowiska naturalnego wyraźnie należy podkreślić, że chodzi o środowisko naturalne, gdyż sam wyraz środowisko odnosi się do otoczenia.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Zasoby w ramach zarządzania, w tym zarządzania strategicznego, są widziane jako:

- czynniki wytwórcze służące zaspokajaniu potrzeb ludzkich: materialnych i niematerialnych, wykorzystywanych w procesie gospodarczym do wytworzenia dóbr i usług [Murawska 2007, s. 308];
- wszystko to, co organizacja posiada lub wie i co umożliwia jej stworzenie oraz wdrożenie strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne [Rokita 2005, s. 139];
- aktywa, zdolności, umiejętności, procesy organizacyjne, atrybuty firmy, informacje, wiedzę itd., kontrolowane przez przedsiębiorstwo, umożliwiające mu konceptualizowanie i stosowanie strategii podnoszących sprawność i efektywność [Daft 1983, s. 143];
- czynniki znajdujące się pod kontrolą firmy, używane do rozwijania i wdrażania strategii [Oliver 1997, s. 700].

Zaprezentowane powyżej definicje nie wyczerpują wielości podejść i interpretacji, ale wskazują, że zasoby podmiotu gospodarczego to konstelacja materialnych i niematerialnych czynników (elementów) pozostających w jego dyspozycji. Posiadanie zasobów i umiejętności dotyczy ich wykorzystania z zamiarem osiągnięcia celu/celów przez przedsiębiorstwo.

Analiza problemu funkcjonowania zasobów umożliwia wskazanie ich dodatkowych cech:

- zasób, aby mógł zaistnieć, musi zostać zauważony, zidentyfikowany, uwypuklony;
- zasobem można świadomie zarządzać;
- zasoby nie muszą mieć charakteru transakcyjnego, czyli być rezultatem umowy zawartej z innym podmiotem;
- zasoby mogą być kreowane endogenicznie (wewnętrznie) w trakcie działalności podmiotu gospodarczego;
- zasoby muszą wykazywać zdolności poprawiania i utrzymywania pozytywnych wyników przedsiębiorstwa;
- zasoby kreowane egzogenicznie (zewnętrznie) w postaci nagromadzonych skutków (artefaktów) zachowań ludzi tworzących asocjacje przedsiębiorcze.

Zasoby sprowadzić można do zidentyfikowanych czynników sukcesu, które wykazują zdolność do generowania wartości w każdym ogniwie łańcucha wartości, z finalnym nastawieniem na realizację wartości dodanej dla właścicieli-inwestorów [Jaruga 1999].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Zasoby można rozpatrywać przez pryzmat wielu kryteriów klasyfikacji. Każde kryterium jest dobre pod warunkiem, że przyczyni się do wygenerowania nowego zasobu.

W literaturze przedmiotu najczęściej wymienianym kryterium klasyfikacji zasobów jest kryterium rodzajowe, które dzieli je na [Hofer, Schendel 1978, s. 149; Barney 1997, s. 143]:

- zasoby finansowe – obejmujące aktywa pieniężne oraz instrumenty finansowe;
- zasoby ludzkie – ludzie z posiadanymi kwalifikacjami, zdolnościami, umiejętnościami;
- zasoby organizacyjne – znajdujące odzwierciedlenie w systemach organizacyjnych, procesach zarządzania;
- zasoby fizyczne – to aktywa rzeczowe wraz z technologiami.

Zmienne otoczenie wymusza na podmiotach gospodarczych różne spojrzenie na posiadane i pozyskiwane zasoby, aby przyczyniały się do sukcesu [Cyfert 2008]. Zasoby można widzieć również jako zasoby informacyjne czy jako zasoby rynkowe. Zasobami są także kompetencje i umiejętności. W literaturze przedmiotu rozróżnienie kompetencji i umiejętności nie ma charakteru powszechnego [Nordhaug, Gronhaug 1994, s. 89–103]. Konieczność rozróżnienia tych pojęć jest istotna dla dokładniejszego zrozumienia podstaw tworzenia konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej (zdolności konkurencyjnej). Pojęcie umiejętności odnoszone jest do działań, jakie przedsiębiorstwo wykonuje dobrze w ramach prowadzonej działalności, natomiast kompetencje są taktowane jako cecha organizacji i mają charakter korporacyjny. W takim podejściu kompetencje to strategicznie istotne, behawioralne i społeczne zjawiska zachodzące wewnątrz firmy [Barney, Zając 1994] czy umiejętności zbiorowego uczenia się wykorzystywane w procesach organizacyjnych [Bratnicki 2000]. Kompetencje to wynik posiadanych umiejętności, między którymi dochodzi do synergii. Zróżnicowanie umiejętności wzbogaca zróżnicowanie kompetencji. Kompetencje generowane są na bazie posiadanych umiejętności. Kompetencje i umiejętności wynikają z permanentnego uczenia się ludzi, organizacji, przy czym uczenie się to nie tylko teoria i praktyka, ale przede wszystkim łączenie teorii z praktyką oraz praktyki z teorią. Każdy człowiek (pracownik) musi umieć zbudować swój most łączący teorię z praktyką i praktykę z teorią (mechanizm mostowy)[3].

[3] Mechanizm mostowy to umiejętność łączenia dwóch lub więcej układów w jedną całość. Nowo powstały układ funkcjonuje i przynosi korzyści ludziom, organizacji. Budowa i kształtowa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Należy podkreślić, że bardzo ważną rolę nie tylko w procesie uczenia się, lecz także w innych aspektach funkcjonowania organizacji odgrywa wiedza. Wiedza to drogowskaz każdej organizacji kształtującej swoją konkurencyjność i dążącej do przewagi konkurencyjnej w gospodarce opartej na wiedzy. Należy pamiętać, że wiedza organizacji to wiedza ludzi pracujących w danej organizacji (wiedza pracowników).

Zaprezentowane kryteria podziału zasobów nie wyczerpują wszystkich możliwości. W tabeli 1.1 przedstawiono przegląd kluczowych kryteriów wraz z ich syntetyczną charakterystyką.

Tabela 1.1. Charakterystyka kryteriów podziału zasobów

Kryterium podziału	Podział zasobów	Charakterystyka zasobów
1	2	3
Możliwość pozyskania	Transakcyjne	Możliwe do pozyskania w drodze transakcji kupna i sprzedaży bądź nieodpłatnego przyjęcia
	Nietransakcyjne	Mogą być jedynie wygenerowane wewnętrznie i jako samodzielne zasoby nie mogą być z reguły przedmiotem obrotu
Możliwość substytucji	Substytucyjne	Możliwość zastąpienia danego zasobu innym zasobem
	Niesubstytucyjne	Brak możliwości zastąpienia danego zasobu innym zasobem
Sposób wykorzystania	Zasoby specyficzne	Mogą być wykorzystywane tylko w danym przedsiębiorstwie
	Zasoby elastyczne	Sposób ich wykorzystania ma charakter uniwersalny
Stopień powiązania z przedsiębiorstwem	Endogeniczne – wewnętrzne	Zasoby budowane od podstaw siłami intelektualnymi przedsiębiorstwa
	Egzogeniczne – zewnętrzne	Zasoby pozyskane z otoczenia zewnętrznego
Własność zasobów	Zasoby jako prawna własność przedsiębiorstwa	Są to zasoby, w stosunku do których przedsiębiorstwo dysponuje prawem własności

nie tego mechanizmu oparte są na logicznym myśleniu, synergii, interpretacji oraz wieloaspektowym widzeniu danego układu/układów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

1	2	3
	Zasoby wykorzystywane lub/i kontrolowane przez przedsiębiorstwo	Zasoby te nie stanowią prawnej własności przedsiębiorstwa, ale podmiot gospodarczy może kontrolować dopływ korzyści związanych z ich wykorzystaniem
	Zasoby niebędące prawną własnością przedsiębiorstwa, znajdujące się pod jego kontrolą	Zasoby leasingowe, zasoby dzierżawy itp. są czasowo wykorzystywane i kontrolowane przez podmiot gospodarczy
Możliwość odzwierciedlenia w bilansie	Bilansowe	Zasoby zdefiniowane przez prawo bilansowe jako składnik aktywów
	Pozabilansowe	Zasoby niespełniające w prawie bilansowym warunków uznania za składnik aktywów (np. zasoby niematerialne)
Charakter zasobów	Zasoby materialne	Zasoby widzialne stanowiące rzeczowe składniki aktywów przedsiębiorstwa
	Zasoby niematerialne	Zasoby niewidzialne, bez fizycznego bytu (np. kultura organizacyjna)
Źródło pierwotne – pierwotność zasobów	Zasoby pierwotne – zasoby ludzkie	Zasoby ludzkie będące podstawą każdej organizacji. Zasoby te są źródłem dającym początek każdym innym zasobom w organizacji
Źródło wtórne – wtórność zasobów	Zasoby wtórne – inne zasoby niż zasoby ludzkie, pozostałe zasoby	Zasoby pochodzące od zasobu ludzkiego, człowiek jest ich inicjatorem, kreatorem. Grupę zasobów wtórnych stanowią wszystkie inne zasoby niż zasoby ludzkie, m.in.: zasoby finansowe, zasoby informacyjne, zasoby rzeczowe, zasoby wiedzy, zasoby kultury organizacyjnej, zasoby środowiska naturalnego itd.
Twardość	Zasoby twarde	Granice między tymi zasobami są łatwe do określenia, najczęściej przyjmują postać materialną; zasoby te są względnie łatwiejsze do zidentyfikowania i zmierzenia. (np. pieniądze, dobra rzeczowe).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

1	2	3
Miękkość	Zasoby miękkie	Granice między tymi zasobami są trudne, a czasami bardzo trudne do określenia, najczęściej przyjmują postać niematerialną. Poddawane są względnie trudniejszemu, czasami bardzo trudnemu zidentyfikowaniu i zmierzeniu. Bywa, że ich zmierzenie nie jest możliwie, gdy weźmiemy pod uwagę poziom myślenia czy percepcji pracowników (menedżerowie i podwładni). Przykładem mogą być kultura organizacyjna, mentalność, świadomość, intuicja itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Caputa 2010, s. 77; Leśniewski 2014, s. 62.

Na zasoby można spojrzeć jak na przedmiot kupna/sprzedaży. Pochodzą z rynku zasobów, co oznacza, że są powszechnie dostępne, substytucyjne i łatwe do imitowania i identyfikacji. Zasoby mogą pochodzić z otoczenia zewnętrznego i otoczenia wewnętrznego. Przedsiębiorstwa powinny chronić swoje zasoby przed ich kopiowaniem, dbać, aby były oryginalne i wiernie odzwierciedlały dany podmiot gospodarczy. Zasoby organizacji powinny przyczyniać się do rozwoju operacyjnego (zasoby operacyjne) oraz strategicznego (zasoby strategiczne). Zasoby odgrywają zasadniczą rolę w kształtowaniu konkurencyjności (konkurencyjność zasobowa), a następnie przyczyniają się do osiągnięcia przez organizację przewagi konkurencyjnej (przewaga konkurencyjna zasobowa).

Zasobami nadającymi innym zasobom w przedsiębiorstwie mocy funkcjonowania są kompetencje i umiejętności. Ważne jest to, że dany zasób, jaki obecnie analizujemy, jest uaktywniany do działania przez inny lub inne zasoby. Można powiedzieć, że kompetencje i umiejętności to zasoby nadające innym zasobom w przedsiębiorstwie aktywności do bycia skutecznym i efektywnym. Można posłużyć się przykładem, że nie wystarczy mieć pieniądze, aby być bogatym, ale trzeba również posiadać kompetencje i umiejętności do racjonalnego gospodarowania tymi pieniędzmi (mądre, rozsądne pomnażanie i wydatkowanie pieniędzy) [Leśniewski 2018b, s. 79–98].

Na kompetencje składają się:

– wiedza, która obejmuje wykształcenie, w tym wszystkie podziały, klasyfikacje wiedzy wraz z koncepcjami, modelami rozwoju czy percepcją zachodzących zmian w otoczeniu;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

– doświadczenia, które wynikają z obecnych działań pracowników czy organizacji. W doświadczeniach również chodzi o te teoretyczne oraz praktyczne. Doświadczenia teoretyczne dotyczą stworzonych i opublikowanych rozwiązań wynikających z teorii nauki dla teorii nauki oraz środowiska praktycznego, natomiast doświadczenia praktyczne dotyczą stworzonych i wdrożonych (zaimplementowanych) rozwiązań do świata praktyki i generują określone korzyści dla organizacji;
– umiejętności, czyli zdolności właściwego postępowania w określonych sytuacjach, np. umiejętności zdobywania i wykorzystywania wiedzy, umiejętności przywódcze, umiejętności operacyjne, umiejętności strategiczne, kreatywność, intuicja itp.

Między zasobami muszą istnieć relacje w celu zapewnienia synergiczności i komplementarności w rozwoju podmiotu gospodarczego. Relacje to stosunki zachodzące wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Relacje endogeniczne dotyczą stosunków między pracownikami znajdującymi się na różnych szczeblach, pionach czy w komórkach organizacyjnych, natomiast relacje egzogeniczne dotyczą stosunków z otoczeniem zewnętrznym, czyli wszystkimi składowymi zaliczanymi do otoczenia bliższego i otoczenia dalszego.

Powyższa problematyka wskazuje na różnorodność zasobów i łączne traktowanie zasobów w rozwoju organizacji. Zasoby uświadamiają menedżerom fakt wpisywania ich w permanentny rozwój i proces wzbogacania wartości zasobów odgrywa pierwszoplanową rolę. Zasoby w nauce mają odzwierciedlenie w postaci szkoły zasobowej, która traktuje zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa jako źródło konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej. Organizacja musi być kompetentna, aby wykorzystywać mądrze posiadane zasoby. Zasoby i kompetencje to najważniejsze elementy organizacji inteligentnej.

1.2. Ewolucja zasobów przedsiębiorstwa

Każdego dnia mamy do czynienia ze zmianami, zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. Nieodłącznym elementem życia każdego człowieka i organizacji jest zmiana. Zmianę również odnosimy do zasobów. Zasoby podlegają procesowi ewolucji. Ewolucję zasobów można odnieść do ewolucji człowieka czy Ziemi jako planety. Można powiedzieć, że zasoby to całościowa wartość organizacji zmienna w czasie. Rynkowe powodzenie przed-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

siębiorstwa zależy od umiejętności wykorzystywania zasobów będących w dyspozycji podmiotu gospodarczego. Zmiany w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym wynikają z uwarunkowań samych pracowników i tego, co jest z nimi związane, oraz uwarunkowań społeczno-gospodarczych. Wartość i znaczenie zasobów zmieniają się w czasie. W jednym czasie większe znaczenie i wartość posiadają zasoby materialne czy twarde, a w innym zasoby niewidzialne czy miękkie. Między każdym zasobem trzeba zachować określoną strukturę, proporcję – czegoś jest więcej, a czegoś jest mniej. Zasoby tak jak ludzie podlegają ewolucji.

Koncepcja opracowana przez D. Bella [1973] przedstawia proces rozwoju ludzkości, obejmujący cztery podstawowe fazy:

- faza pierwsza – człowiek funkcjonował w ramach społeczeństwa nomadów, zajmował się zbieractwem i myślistwem, nie wykształcił bardziej skomplikowanych narzędzi i metod pracy;
- faza druga – rozpoczęła się w związku z rewolucją agrarną, kiedy człowiek nauczył się siać i zbierać plony, prowadził osiadły tryb życia;
- faza trzecia – miała charakter industrialny i przyczyniła się do rewolucji przemysłowej w Anglii, dotyczyła zastosowania maszyny parowej;
- faza czwarta – postindustrialna, rozpoczęła się w połowie XX w. w związku z pojawieniem się komputera i postępem technik multimedialnych.

Uwzględniając przedstawione powyżej fazy, można wskazać trzy ery dotyczące zasobów:

Era przedindustrialna – w grupie trzech klasycznych zasobów, tj. ziemia, praca i kapitał, najważniejsza była ziemia i jej bogactwa naturalne. Ludzie zajmowali się uprawą roli i zbieraniem plonów. Narzędzia w tym czasie były proste i prymitywne. Na drugim miejscu była praca – widziana jako wysiłek fizyczny rolnika, a na trzecim – kapitał w postaci narzędzi rolniczych.

Era industrialna – rozpoczęło ją wynalezienie w XVIII w. maszyny parowej, która zrewolucjonizowała sposób produkcji. Zasoby w tej erze nie miały tak jednorodnego charakteru jak w erze wcześniejszej. W ramach kapitału, obok jego postaci rzeczowej, pojawiła się postać finansowa (pożyczki, papiery wartościowe, weksle itp.). Zasoby ludzkie stawały się coraz bardziej złożone, czyli potrzebni byli pracownicy fizyczni, a z czasem ich dodatkowe umiejętności związane z obsługą maszyn. Ważną grupę stanowili również pracownicy umysłowi. W ramach zasobów ludzkich zaczynała kształtować się hierarchia, np. przełożeni – podwładni.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Era informacyjna (era wiedzy) – trudno jednoznacznie określić, kiedy się rozpoczęła. Jej nastanie wiązało się z bardzo szybkim postępem technologicznym, szczególnie w elektronice i informatyce. Klienci nie zadowalali się już standardowymi produktami/usługami, oczekiwali doskonalszych dóbr. Postęp technologiczny i nasilająca się konkurencja skracają cykl życia produktów i cykl życia organizacji (jedne się tworzą, a drugie upadają, rozwiązują swoją działalność). W tej erze na czołowe miejsce wysuwają się zasoby ludzkie, a precyzyjniej rzecz ujmując: umiejętności intelektualne pracowników wywodzące się z posiadanej wiedzy i możliwości jej wykorzystania. To, co charakteryzuje pracownika, staje się jego sukcesem lub porażką. Na czołowe miejsce wysuwają się zasoby miękkie: inteligencja, kreatywność, pozytywne myślenie itp. Era wiedzy przyczyniła się do stworzenia takich koncepcji, jak koncepcja organizacji uczącej się, którą można określić również jako koncepcję organizacji inteligentnej, która – jak człowiek – myśli, odczuwa, postrzega, uczy się. Słusznie stwierdził P.F. Drucker, że era społeczeństwa wiedzy jest porządkiem ekonomicznym, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem [Drucker 1994a]. Wiedza to zasób, który ma niematerialny charakter, jest niewyczerpywana, występuje symultanicznie, ma charakter nieliniowy (nieciągły) [Jarugowa, Fijałkowska 2002, s. 17–18]. Zasoby ludzkie w tej erze są zróżnicowane endogenicznie (wewnętrznie). Postępująca specjalizacja produkcji rodzi zapotrzebowanie na wyspecjalizowanych fachowców. Również ważne są zasoby kapitałowe – rzeczowe i finansowe. Zasoby finansowe przejawiają się w postaci m.in. pieniądza elektronicznego.

Ewolucja zasobów w poszczególnych erach przyczyniała się nie tylko do tworzenia wartości dodanej, lecz także poszerzała możliwości, jakie niosły ze sobą zasoby. W każdej z tych er ważność jednych zasobów wzrastała, a drugich malała. Zawsze jednak zasoby są podstawą rozwoju każdej organizacji, niezależnie od przyjętego systemu gospodarczego (np. gospodarka centralnie planowana czy gospodarka rynkowa).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

1.3. Szkoła zasobowa i szkoła zintegrowana w rozwoju przedsiębiorstwa – wspólny system

Szkoła zasobowa

Lata 90. XX w. były okresem kształtowania się podstaw szkoły zasobowej w ramach zarządzania strategicznego. Jednak korzenie tej szkoły to lata wcześniejsze. K. Obłój [2001, s. 83–85] wskazał na trzy źródła szkoły zasobowej:

- badania nad źródłami przewagi konkurencyjnej;
- badania nad efektywnością wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa w ramach nurtu ekonomii ewolucyjnej;
- rozważania prowadzone w ramach antropologii i psychologii społecznej, związane z postmodernizmem.

Pierwsze źródło inspiracji szkoły zasobowej wiąże się z opublikowaniem *Theory Z* W. Ouchiego i M.A. Addisona-Wesleya [1981] oraz *In Search of Exellence* T. Petersa i R.H. Watermana [1982]. Autor pierwszej, porównując japońskie i amerykańskie przedsiębiorstwa, doszedł do wniosku, że przewaga firm japońskich wynika głównie z ich kultury organizacyjnej, opartej na bliskich relacjach międzyludzkich, na wzajemnym zaufaniu pracowników. T. Peters i R.W. Waterman z kolei źródła sukcesu podmiotu gospodarczego sformułowali w postaci ośmiu fundamentalnych zasad działania. Jednym z najbardziej istotnych źródeł okazała się wspólnota norm i wartości pracowników. W obu przypadkach bardzo wyraźnie podkreśla się znaczenie miękkich aspektów zarządzania (zarządzania miękkiego), których przykładem jest kultura organizacyjna, styl oddziaływania czy stosunki międzyludzkie. To miękkie aspekty zarządzania odgrywają istotną rolę z kształtowaniu przewagi konkurencyjnej. Można tu mówić o narodzinach zarządzania miękkiego, jak i konkurencyjności miękkiej [Leśniewski 2015b; 2016b, s. 64–72].

Drugie źródło inspiracji szkoły zasobowej dotyczy ekonomii ewolucyjnej, w której dąży się do wyjaśnienia przyczyn przewagi jednych podmiotów gospodarczych nad drugimi na gruncie analizy efektywności wykorzystania różnorodnych zasobów. Uwaga kierowana jest na zasoby niematerialne (np. zaufanie, współpraca, wiedza czy umiejętności).

Trzecie źródło inspiracji szkoły zasobowej związane jest z postmodernizmem – kierunkiem negującym możliwość obiektywnego, racjonalnego postrzegania rzeczywistości. Według postmodernistów organizacja powin-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

na być traktowana jako stale odtwarzający się proces organizowania, jako dynamicznie budowana przez różnych uczestników rzeczywistość. Organizacja jest procesem dziania się, a nie obiektywnym stanem rzeczywistości [Kostera 1996].

Szkoła zasobowa opiera swoje funkcjonowanie na tezie, że źródła sukcesu organizacji trzeba zrozumieć poprzez konfigurację jej unikalnych zasobów i umiejętności. Punktem wyjścia analizy jest identyfikacja zasobów, którymi dysponuje podmiot gospodarczy. W osiąganiu przewagi konkurencyjnej szczególnie podkreśla się znaczenie zasobów niematerialnych, które od zasobów materialnych różnią się kilkoma ważnymi cechami [Obłój 1985]:

- zasoby niematerialne i umiejętności mogą być wykorzystywane jednocześnie w wielu miejscach, przez różnych pracowników, w różnych celach;
- zasoby niematerialne i umiejętności nie deprecjonują się w trakcie ich użytkowania;
- zasoby niematerialne i umiejętności wzajemnie się wspomagają i wzmacniają;
- zasobów niematerialnych i umiejętności nie można kupić, sprzedać czy wydzierżawić.

Zasobom niematerialnym nierozerwalnie towarzyszą umiejętności. W przypadku zasobów niematerialnych bardziej widoczny jest związek z umiejętnościami, gdyż umiejętności i zasoby niematerialne – jak nazwa wskazuje – nie mają postaci materialnej. Umiejętności potrzebne są w budowaniu właściwych zachowań i relacji, czyli w kształtowaniu kultury pracowników i kultury organizacji (kultury organizacyjnej).

G. Hamel i C.K. Prahalad, przedstawiciele szkoły zasobowej, nie rozróżniają zasobów i umiejętności, lecz używają terminu *kluczowe kompetencje*. Rdzeniem kompetencji jest wiedza, skumulowana w postaci szczególnych umiejętności, które z jednej strony powinny być unikatowe, a z drugiej uniwersalne. W szkole zasobowej od dawna próbuje się znaleźć odpowiedź na pytanie, czy wszystkie zasoby mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej. Odpowiedź znajduje się w dwóch nurtach [Obłój 2001, s. 87–91]:

1. Pierwszy nurt – skupia się na określeniu cech i atrybutów, jakie powinny posiadać zasoby i umiejętności. J. Barney [1991] słusznie stwierdził, że zasoby strategiczne, które pozwalają budować trwałą przewagę konkurencyjną, powinny posiadać następujące atrybuty: cenność, rzadkość, trudność imitacji, trudność substytucji. Cenność zasobów to umożliwienie podmiotowi gospodarczemu sprawnego i skutecznego działania oraz

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

adoptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu (przedsiębiorstwo jedynie dostosowuje się do zmian narzuconych przez otoczenie – przedsiębiorstwo reaktywne). W cenności zasobów można dostrzec również zachowanie proaktywne przedsiębiorstwa (behawioralność pozytywna), które umożliwia wpływanie podmiotu gospodarczego na kształtowanie zmian w otoczeniu (przedsiębiorstwo ma wpływ na zmiany zachodzące w otoczeniu – przedsiębiorstwo proaktywne). W dobie intensywnej konkurencji trudno jest w wymiarze strategicznym mówić o pełnej rzadkości zasobów. Można stwierdzić, że rzadkość zasobów zmniejsza się w miarę upływu czasu. Zasoby powinny być jak najlepiej chronione przed imitacją ze strony konkurentów, co dziś jest bardzo trudne. Chodzi też o to, aby zasoby chronić przed substytucją ze strony konkurentów.

2. Drugi nurt – wskazuje na czynniki tworzące uwarunkowania przewagi konkurencyjnej. Jego przedstawicielka M.A. Peteraf [1993] wskazała czynniki, które warunkują przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa: różnorodność, ograniczona mobilność zasobów, ograniczenia konkurencji *ex ante* i *ex post*. Różnorodność to jakość i ilość zasobów i umiejętności, z jakimi ma do czynienia podmiot gospodarczy. Można ją rozpatrywać jako ilość zasobów lub jakość zasobów. Każdy zasób i umiejętność posiada inną wartość – takie stwierdzenie wprowadza zagadnienie różnorodności. Pojęcie różnorodności umożliwia wprowadzenie zasobów w system konfiguracji, których jest wiele. Wiele różnych zasobów materialnych i niematerialnych ma ograniczoną mobilność, czyli swobodę przemieszczania się na rynku. Przyczyny ograniczonej mobilności mogą być natury np. fizycznej, kosztów finansowych czy kosztów psychologicznych. W przypadku konkurencji *ex ante* chodzi o to, że konkurenci nie mogą i praktycznie nie mają równego dostępu do wiedzy o tym, które zasoby będą w przyszłości szczególnie cenne. Konkurencja *ex post* zakłada szanse utrzymania przed podmiot gospodarczy cennych zasobów w jak najdłuższym czasie.

Oba nurty należy brać pod uwagę przy kształtowaniu przewagi konkurencyjnej.

Szkoła zasobowa i umiejętności stanowią podstawę kształtowania konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zasoby, aby mogły żyć swoim życiem w organizacji, muszą być powiązane z umiejętnościami, aby można było mówić, że życie w zasoby tchnięte zostało przez umiejętności. Jak różne są zasoby, tak różne są umiejętności. Zasoby powinny być powiązane z umiejętnościami, a umiejętności z zasobami – spojrzenie bilateralne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Szkoła zintegrowana

Szkoła zasobowa i umiejętności stanowią fundament szeroko rozumianego rozwoju przedsiębiorstwa. Zasoby i umiejętności są podstawą kształtowania konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych. O ile konkurencyjność (czynniki konkurencyjności) możemy zaszeregować do otoczenia wewnętrznego, gdzie zasoby i umiejętności się rozwijają, o tyle przewagę konkurencyjną szereguje się w otoczeniu zewnętrznym podmiotu gospodarczego. Można powiedzieć, że konkurencyjność to wnętrze, a przewaga konkurencyjna – zewnętrze organizacji. Przewaga konkurencyjna nie mogłaby być osiągnięta, gdyby nie było konkurencyjności. Zalążki przewagi konkurencyjnej rodzą się w konkurencyjności. Rozwinięta konkurencyjność stwarza podstawy do przewagi konkurencyjnej.

Ze szkoły zasobowej i umiejętności rodzi się szkoła zintegrowana, ujmowana dwojako. W pierwszym ujęciu – łączy się dorobek innych szkół występujących w ramach zarządzania strategicznego. W ujęciu drugim w ramach danej szkoły łączy się jej składowe w zwarty system. Przykładem pierwszego ujęcia jest powiązanie szkoły zasobowej i umiejętności ze szkołą pozycyjną (zintegrowanie międzyszkolne), natomiast przykładem drugiego może być szkoła zasobowa i umiejętności, gdzie zasoby wraz z umiejętnościami stanowią zwarty system rozwoju organizacji (zintegrowanie wewnątrzszkolne). Pełne zrozumienie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej odbywa się poprzez zintegrowanie międzyszkolne i zintegrowanie wewnątrzszkolne. Trzeba posiąść umiejętność zrozumienia, jak kształtować wnętrze, które ma być zgodne z zewnętrzną stroną organizacji. Można stwierdzić, że pełne poznanie podstaw konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej opiera się na umiejętności dostrzegania punktów stycznych istniejących w danej szkole/szkołach oraz w strukturze wewnętrznej szkoły/szkół.

Kultura organizacyjna czy konkurencyjność rozpatrywana sama w sobie nie dałaby możliwości stworzenia zintegrowanego podejścia, jakim jest konkurencyjność kulturowa. Dopiero wzajemne przenikanie się problemów kultury organizacyjnej i konkurencyjności daje pełny obraz problemów interdyscyplinarnych konkurencyjności kulturowej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

1.4. Zasoby czynnikiem kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Zasoby i przewaga konkurencyjna to dwa komponenty rozwoju podmiotu gospodarczego, gdzie zasoby mają swoje umiejscowienie (zlokalizowanie) we wnętrzu przedsiębiorstwa, a przewaga konkurencyjna na zewnątrz niego. Oba komponenty są komplementarne względem siebie. Należy wspomnieć przy wnikliwym analizowaniu zasobów i przewagi konkurencyjnej, że zasoby i umiejętności tworzą konkurencyjność, z której generowana jest przewaga konkurencyjna. Drogę tworzenia przewagi przedstawia rysunek 1.

Zasoby i umiejętności ⟹ Konkurencyjność ⟹ Przewaga konkurencyjna

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1.1. Droga tworzenia przewagi konkurencyjnej

Punktem wyjścia tworzenia przewagi konkurencyjnej są zasoby i umiejętności. Same zasoby nie stanowią o przewadze konkurencyjnej, tak jak samo posiadanie pieniędzy nie stanowi o bogactwie. Zasoby poddane wpływowi umiejętności, tak jak umiejętne inwestowanie pieniędzy, przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Nie można mówić o sukcesie na podstawie posiadania samych zasobów – sukces to zasoby wraz z umiejętnościami.

Relacje istniejące między zasobami i umiejętnościami można uznać za wartość dodaną. Jeden zasób uruchamia, pociąga za sobą kolejny. W przypadku zasobów należy zastosować podejście synergiczno-komplementarne, co oznacza, że zasoby osiągają większe korzyści z działania łącznego, wspólnego oraz wzajemnie się wspierają, uzupełniają. Każdy zasób i umiejętności przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej, co z kolei przekłada się na wartość dodaną konkurencyjności, a ostatecznie przedsiębiorstwo osiąga wartość dodaną przewagi konkurencyjnej. W tym przypadku można mówić o przemieszczaniu się wartości dodanej. W procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej bardzo ważną rolę odgrywa kadra zarządzająca, czyli menedżerowie różnych szczebli zarządzania.

W tworzeniu przewagi konkurencyjnej można przyjąć jedno z dwóch podstawowych założeń :

– nie wszystkie zasoby i umiejętności przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

– wszystkie zasoby i umiejętności przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Zgodnie z pierwszym założeniem tylko pewne zasoby i umiejętności przyczyniają się do generowania przewagi konkurencyjnej. Jeśli przyjmiemy podział zasobów na zasoby materialne i niematerialne, to np. tylko zasoby materialne lub tylko zasoby niematerialne generują przewagę konkurencyjną lub generują ją część zasobów materialnych wraz z częścią zasobów niematerialnych. W tym założeniu można mówić o dychotomicznym osiąganiu przewagi konkurencyjnej (zasoby materialne lub zasoby niematerialne) oraz o mieszanym osiąganiu przewagi konkurencyjnej (część zasobów materialnych wraz z częścią zasobów niematerialnych).

W myśl drugiego założenia to wszystkie zasoby i umiejętności w większym lub mniejszym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jeśli przyjmiemy podział zasobów na zasoby materialne i niematerialne, to wszystkie zasoby materialne i wszystkie zasoby niematerialne generują przewagę konkurencyjną. W tym założeniu szczególnie mocno podkreśla się działania synergiczno-komplementarne zachodzące między zasobami.

Dychotomiczne założenia tworzenia przewagi konkurencyjnej są głównie uzależnione od sposobu postrzegania i posiadanych doświadczeń kadry zarządzającej w zakresie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna, tak jak konkurencyjność, nie jest kategorią absolutną, lecz względną. Nie można rozpatrywać przewagi konkurencyjnej danego podmiotu gospodarczego w oderwaniu od jakiegoś punktu odniesienia (przewaga nad kim? przewaga nad czym?). Tym punktem są wyniki uzyskiwane przez rywali. Przewaga konkurencyjna ujawnia się nie tylko jako efekt porównywania rezultatów wykorzystywania konkurencyjności przedsiębiorstw działających w tym samym segmencie. Jest rozumiana jako cecha, która odróżnia dany podmiot od konkurentów.

Przedsiębiorstwa dążące do osiągnięcia i utrzymania swojej przewagi konkurencyjnej muszą permanentnie analizować zasoby, tworzyć ich określoną konstelację oraz tak organizować wszelkie procesy i działania, aby doprowadziły do sukcesu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

1.5. Zasób pozytywny przedsiębiorstwa – dobrostan

Rozwój każdej organizacji (przedsiębiorstwa) oparty jest na zasobach i umiejętnościach. Zarówno ludzie, jak i całe organizacje w swoich działaniach, procesach czy zachowaniach dążą nie tylko do osiągnięcia w sposób sprawny i skuteczny zamierzonego celu, lecz także do tego, aby ten cel został w pełni lub częściowo osiągnięty.

W ludzkiej naturze jest zakodowane dążenie do szczęścia, dobra, szeroko pojętego zadowolenia. Szczęście, dobro czy zadowolenie to pojęcia odnoszące się do pozytywnej strony nie tylko ludzi, zwierząt, lecz także organizacji.

Pozytywne podejście [Zbierowski 2012] do funkcjonowania ludzi w organizacji oraz organizacji na rynku znalazło swoje odzwierciedlenie w koncepcji *Positive Organizational Scholarship* (POS), której powstanie datuje się na 2003 r., kiedy to opublikowana została praca K.S. Camerona, J.E. Duttona i R.E. Quinna pt. *Positive Organizational Scholarship – Fundations of New Discipline.* W Polsce koncepcja POS rozwijana jest w czasopiśmie „Journal of Positive Management". Obejmuje ona trzy układy: *positive* – pozytywny, *organizational* – organizacyjny oraz *scholarship* – nauka, dyscyplina. Można tu mówić o pozytywnej organizacji i/lub pozytywnym nastawieniu do rozwoju organizacji.

Positive Organizational Scholarship to koncepcja, która rozwinęła się dzięki psychologii pozytywnej oraz podejściu interdyscyplinarnemu. Psychologia pozytywna skupia się na mocnych stronach jednostki. Kluczowe pojęcia psychologii pozytywnej to szczęście, siła, rozwój, dobrostan. Jak powiedział jej twórca M. Seligman [2002], ta gałąź psychologii interesuje się tym, co sprawia, że „życie jest warte życia". Psychologia pozytywna skupia uwagę na tym, co dobre, kreatywne, co tworzy dobrostan jednostki, organizacji. Jeśli zaszłaby potrzeba określenia jednym słowem psychologii pozytywnej to byłby to *dobrostan*. Podstawą dobrostanu psychicznego jednostki, a także pośrednio źródłem jej sukcesów w miejscu pracy, jest pozytywny kapitał psychologiczny.

Głównymi składowymi pozytywnego kapitału psychologicznego są: nadzieja, optymizm, odporność (odnawialność zasobów psychologicznych), poczucie sprawstwa [Peterson i in. 2011, s. 427–450]. Psychologowie z nurtu psychologii pozytywnej dużo miejsca poświęcają kwestii instytucji pozytywnych, czyli tych, które wspierają człowieka w rozwoju jego pozytywnych sił, cnót, predyspozycji. Są to zarówno pozytywna rodzina, jak i lokalna społecz-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ność czy demokratyczne państwo. Stąd prosta droga do pozytywnej organizacji jako przedmiotu zainteresowań naukowych – pozytywnej organizacji, czyli miejsca, w którym pracownik może się realizować, rozwijać, zaspokajać swoje potrzeby, podnosić jakość swojego życia [Moczydłowska, Kowalewski 2014, s. 66]. W ramach psychologii pozytywnej oraz pozytywnej organizacji człowiek ma dążyć do dobrostanu, który ma być centrum jego zadowolenia i sukcesu organizacji – szczęśliwy człowiek to szczęśliwa organizacja.

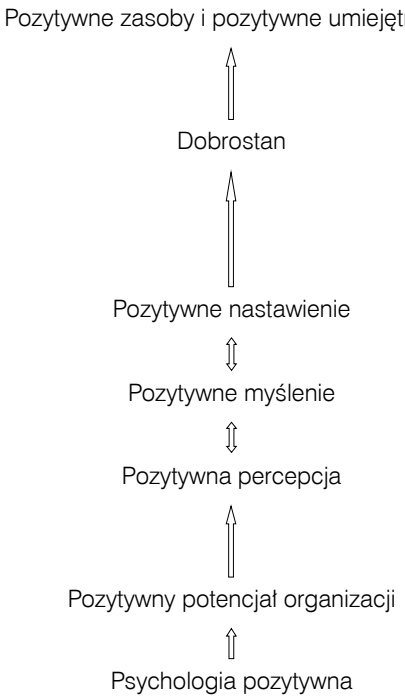
Zasoby i umiejętności stanowią podstawę rozwoju organizacji, której wyrazem jest przewaga konkurencyjna. W stosunku do zasobów i umiejętności, konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej w duchu pozytywnego potencjału organizacji można mówić o pozytywnych zasobach i umiejętnościach, pozytywnej konkurencyjności oraz pozytywnej przewadze konkurencyjnej. Rozważania dotyczące pozytywnej organizacji należy rozpocząć od analizy pozytywnych zasobów i umiejętności.

Człowiek jest pozytywnym zasobem, gdy może być nosicielem swojej dożywotnio zakodowanej kultury lub funkcjonuje w godnych warunkach (np. bez narastających frustracji wynikających ze stanu środowiska, pogłębiających się dysproporcji, wykluczenia społecznego, izolacji, ortodoksji religijnej, a więc kulturowej), zapewniających egzystencję, samorealizację, spokój i tolerancję.

Punktem wyjścia tworzenia pozytywnych zasobów jest pozytywne myślenie, pozytywna percepcja o zasobach w kategoriach jakości. W tworzeniu pozytywnego zasobu ważną rolę odgrywa jakość, czyli dobrostan danego zasobu, to, co sobą dany zasób reprezentuje. Pozytywnym zasobom towarzyszą pozytywne umiejętności, które można rozpatrywać przez pryzmat jakości, czyli jak dany zasób zagospodarować w organizacji, w jaki sposób wykorzystać zasób (trzeba posiadać umiejętności w zakresie pomysłu na zagospodarowanie zasobu bądź zasobów). Dobrostan można odnieść do zasobów i do umiejętności. Tworzenie pozytywnych zasobów i umiejętności nie należy do zadań prostych, bo przecież na zasobie nie jest napisane, że jest to zasób pozytywny. Pozytywność zasobów to nastawienie, percepcja, dostrzeganie cech pozytywnych w danym zasobie. Każdy menedżer – indywidualnie lub grupowo – powinien dążyć do dostrzegania w zasobach takich cech, które stanowią o ich pozytywności. Posiadanie przez organizację pozytywnych zasobów i pozytywnych umiejętności wymaga uruchomienia mechanizmu wygenerowania pozytywnych podstaw pod zasoby i umiejętności.

Na rysunku 1.2 przedstawiono drogę dojścia przez organizację do pozytywnych zasobów i pozytywnych umiejętności.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1.2. Droga dojścia organizacji do pozytywnych zasobów i pozytywnych umiejętności

Podstawę tworzenia drogi dojścia organizacji do pozytywnych zasobów i pozytywnych umiejętności stanowi psychologia pozytywna wraz z pozytywnym potencjałem organizacji. Psychologia ta swoim pozytywnym charakterem buduje i kształtuje wszelkie zachowania organizacji (behawioralność organizacji) mające pozytywne nastawienie na świat i zachodzące zmiany. Pozytywne zachowania są widoczne m.in. poprzez pozytywną percepcję, pozytywne myślenie i pozytywne nastawienie. Percepcja, myślenie i nastawienie mają względem siebie charakter komplementarny i są podstawą procesu logicznego rozumowania. Dobrostan to dążenie i/lub posiadanie dobra przynoszącego szczęście, poszanowanie itp. Dobrostan sprzyja posiadaniu, utrzymywaniu w organizacji pozytywnych zasobów i pozytywnych umiejętności. Pozytywna organizacja zawsze będzie się troszczyć o posiadanie pozytywnych zasobów ludzkich, szczęśliwych i zadowolonych z pracy ludzi.

Pozytywny potencjał organizacji to nie tylko koncepcja w sferze teorii, lecz także koncepcja w sferze praktyki gospodarczej organizacji, w tym przedsię-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

biorstw. Jednym z ważnych obszarów implementowania tej koncepcji jest zarządzanie, które w konfrontacji z pozytywnym potencjałem daje zarządzanie pozytywne.

Można wyodrębnić dwa paradygmaty zarządzania czyli zarządzanie pozytywne i zarządzanie tradycyjne (tabela 1.2). Przeciwieństwem zarządzania pozytywnego jest zarządzanie negatywne, które opiera się na destruktywno-konfliktogennym podejściu do zarządzania organizacją. Przeciwieństwo zarządzania tradycyjnego to zarządzanie współczesne.

Tabela 1.2. Zarządzanie pozytywne i zarządzanie tradycyjne

Zarządzanie pozytywne	Zarządzanie tradycyjne
Źródłem doskonalenia organizacji jest potencjał tkwiący w ludziach. Ludzie są zasobem pierwotnym organizacji dającym początek innym zasobom	Niedostrzeganie i niedocenianie potencjału rozwojowego ludzi. Ludzie są jednym z wielu zasobów, człowiek jest postrzegany jako czynnik kosztotwórczy
Zarządzanie to zbiór działań *ex ante*	Zarządzanie to zbiór działań *ex post*
Identyfikacja i rozwijanie mocnych stron jest warunkiem sukcesu; dostrzeganie pozytywów ludzi i organizacji, dostrzeganie ważności znaczenia świadomości w zarządzaniu organizacją	Wyeliminowanie słabych stron jest warunkiem rozwoju
Docenianie nieprzeciętności, wyjątkowości (co się na to składa?, co jest tego źródłem?)	Myślenie skupione na poszukiwaniu słabości (co nie działa prawidłowo?)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Moczydłowska, Kowalewski 2014, s. 70.

Gdy zestawimy ze sobą zarządzanie pozytywne i zarządzanie tradycyjne, od razu widać różnice na plus dla zarządzania pozytywnego. Samo mówienie i pisanie na temat zarządzania pozytywnego nie czyni z niego praktycznego zaimplementowania w życie organizacji. Podstawowym ogniwem zarządzania pozytywnego są ludzie wraz z ich wizją pozytywnej organizacji. Zarządzanie pozytywne może być dalej rozwijanie zarówno w obszarze zarządzania miękkiego [Leśniewski 2016a, s. 166–175], jak i zarządzania twardego.

Zarządzanie pozytywne, aby mogło funkcjonować w organizacji poza pozytywnymi ludźmi – w szerokim tego słowa znaczeniu – musi przenikać również m.in. do: atrybutów indywidualnych jednostek (pozytywne atrybuty indywidualne), emocji (pozytywne emocje), mocnych stron, relacji (pozytywnych relacji), zarządzania zasobami ludzkimi (pozytywne zarządzanie zasobami ludzkimi), procesów organizacyjnych (pozytywne procesy organi-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

zacyjne), przywództwa i zmiany (pozytywne przywództwo i pozytywna zmiana), spojrzenia na problemy i wyzwania (pozytywne spojrzenia na problemy i wyzwania), rozwój teorii organizacji (rozwój pozytywnej teorii organizacji) [Zbierowski 2012, s. 89–90].

1.6. Problematyka różnorodności w zarządzaniu. Różnorodność czynników konkurencyjności

Funkcjonowanie organizacji opiera się nie tylko na jednym czy kilku czynnikach, lecz także na różnorodności kombinacji (relacji) zachodzących między tymi czynnikami[4]. W każdej organizacji można się dopatrzeć różnorodności ją tworzącej, to tak jak światło białe puszczone przez pryzmat daje różne kolory (np. tęcza w przyrodzie). Każdy czynnik organizacji składa się z różnych innych mniejszych elementów, np. człowiek to istota psychofizyczna, jednostka społeczna-ekonomiczna, działająca zarówno racjonalnie, jak i nieracjonalnie (człowiek racjonalno-nieracjonalny), czyli człowiek jest jednostką różnorodną. W przypadku zarządzania organizacją również tak jest, mamy przecież do czynienia z zarządzaniem strategicznym, operacyjnym, finansowym, zasobami ludzkimi czy zarządzaniem miękkim i zarządzaniem twardym. Różnorodność tworzy pełny obraz jednolitego zarządzania organizacją. Ma przyczyniać się do jednolitego osiągania celu przez organizację. Patrząc na organizację przez pryzmat różnych czynników, zauważamy różnorodność ją tworzącą.

Z powyższych rozważań wynika, że zagadnienie różnorodności nie jest problemem nowym, lecz obecnie (drugie dziesięciolecie XXI w.) bardziej uwypuklonym, podkreślonym. Z różnorodnością organizacja (przedsiębiorstwo) ma do czynienia każdego dnia – poprzez różnorodność pracowników, posiadanych w szerokim tego słowa znaczeniu zasobów, a skończywszy na różnorodności sytuacji rynkowych.

Pojęcie *różnorodność* (*diversity*) pochodzi od łacińskiego *diversus* i oznacza przeciwieństwo [Austin 1997, s. 347]. Różnorodność odzwierciedla się w cechach jednostki lub zbiorowości [Chatman 2010, s. 448]. Za podstawowe kryteria różnicujące przyjmuje się czynniki społeczno-demograficzne:

[4] Czynniki to ogół elementów tworzących organizację (przedsiębiorstwo), np. ludzie, maszyny, urządzenia, produkcja, handel, marketing czy kultura organizacyjna.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

wiek, płeć, wykształcenie, pochodzenie społeczne, narodowość, etniczność, status ekonomiczny, stan cywilny. Dodatkowe to czynniki niedemograficzne, takie jak: poglądy, wartości, postawy, sposoby komunikowania się, przynależność do organizacji, powiązania społeczne, indywidualna efektywność, osobowość, stan zdrowia, ubiór, religijność itp. [Seymen 2006, s. 297].

Jeśli przyjmiemy, że podstawowym zasobem organizacji dającej początek innym zasobom jest zasób ludzki, to pierwotnym źródłem różnorodności jest też zasób ludzki. Wobec tego podstawową różnorodnością organizacji jest różnorodność zasobów ludzkich (pracowników). Z tej różnorodności wynikają inne, rodzące określone implikacje dla organizacji. Różnorodność zasobów ludzkich wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Pracownicy o różnych cechach mogą się wzajemnie uzupełniać w trakcie pracy lub ją dezorganizować. Potencjał ludzki firmy jest kombinacją poszczególnych cech różnicujących pracowników. Jest on rezultatem „genetycznego dziedzictwa, edukacji, doświadczenia, postaw wobec życia i biznesu" [Hudson 1993, s. 16]. Profil pracowników tworzą: psychofizyczne możliwości człowieka, zdobyta wiedza, doświadczenie i umiejętności zawodowe oraz przyjmowane w pracy postawy. Należy wydobywać z pracowników to, co w nich najlepsze, zarządzać różnorodnością (*diversity management*).

W zarządzaniu różnorodnością stosuje się metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. Dobór metod i narzędzi powinien być skorelowany ze strukturą kadry, a ich zastosowanie powinno odpowiadać założeniom polityki personalnej firmy. Firmy decydujące się działać na rzecz tworzenia i promocji różnorodności podpisują Kartę Różnorodności (*Diversity Charter*). Dokument ten jest pisemnym zobowiązaniem firmy do angażowania wszystkich osób zatrudnionych na rzecz rozwoju firmy poprzez tworzenie równych szans i do wprowadzenia zakazu dyskryminacji w miejscu pracy. W krajach Unii Europejskiej Karta Różnorodności funkcjonuje od września 2011 r. Polska przyjęła ją w lutym 2012 r. Promotorem i koordynatorem dokumentu jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu [Bukowska 2014, s. 161–171].

Działania na rzecz różnorodności i równości szans są przedmiotem raportowania społecznie odpowiedzialnego biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa stosują wskaźniki GRI (*Global Reporting Initiative*). Do istotnych cech kadrowych należą: płeć, wiek, miejsce pracy zatrudnionych. Według sprawozdawczości (G4) wskaźnikami służącymi do oceny różnorodności są wskaźniki społeczne z kategorii „Praktyki zatrudnienia i godna praca" (LA – *Labour Activity*) oraz „Respektowanie praw człowieka" (HR – *Human Relations*). Najczęściej sto-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

sowane podgrupy wskaźników to: zatrudnienie (*employment*), bezpieczeństwo i higiena pracy (*occupational health and safety*) oraz edukacja i szkolenia (*training and education*).

Zakres działań stosowanych w firmach o zróżnicowanej kadrze jest uwarunkowany liczebnością pracowników i stopniem zróżnicowania. W dużych przedsiębiorstwach zróżnicowanie kadry jest większe niż w małych.

Zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) polega na generowaniu i permanentnym monitorowaniu przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek dla ich różnorodności wynikającej z cech demograficznych, społecznych i innych. W strukturze organizacyjnej za realizację strategii zarządzania różnorodnością odpowiada głównie dział zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarządzanie różnorodnością to operacyjne i strategiczne działania organizacji, które zmierzają w kierunku optymalnego wykorzystywania różnorodności w miejscu pracy. Wyróżnia się pięć najbardziej istotnych korzyści, jakie odnoszą firmy z aktywną polityką różnorodności [Keil i in. 2007, http://www.hfhr.org.pl/wezkurs/Poradnik_szkoleniowy_Zarz_dzanie_r__norodno_ci___2008_.pdf, 23.06.2017]:

- umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej;
- wzmacnianie dobrej opinii (reputacji) korporacji;
- pomoc w przyciąganiu i utrzymywaniu utalentowanych pracowników;
- podwyższenie motywacji i efektywności kadry;
- zwiększanie innowacyjności i kreatywności pracowników.

Skuteczne zarządzanie różnorodnością polega na uznawaniu odmienności i różnic indywidualnych pracowników oraz zapobieganiu sytuacjom, w których pracownicy są z powodu swojej odmienności dyskryminowani. Zarządzanie różnorodnością nie jest zbiorem przypadkowych działań, lecz przemyślaną strategią, zakładającą, że rozwój firmy oraz realizacja jej celów biznesowych będą skuteczniejsze, jeśli dostrzeże się i wykorzysta różne doświadczenia oraz potrzeby występujące w organizacji i w jej otoczeniu [Lisowska, Sznajder 2013, s. 6]. Najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu aspekty związane z różnorodnością to płeć, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna oraz wiek. Aspekt związany z wiekiem dostrzega się także w literaturze dotyczącej zarządzania wiedzą [Calo 2008, s. 403–416]. Chodzi przede wszystkim o wykorzystanie wiedzy doświadczonych pracowników, przekazanie jej pracownikom młodszym. Wiek i wynikające z niego różnice kulturowe pomiędzy pracownikami mogą stanowić barierę dla transferu wiedzy w organizacji. Różnice w wieku spra-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

wiają, że pracownicy młodzi i starsi często postrzegają siebie nawzajem jako „obcych".

Jak zauważyli J. Lauring i J. Selmer [2012, s. 89–105], zarządzanie różnorodnością jest związane z coraz popularniejszym w naukach zarządzania nurtem badań nad heterogenicznością grup pracowniczych i jej wpływem na procesy organizacyjne oraz efektywność zarządzania. Heterogeniczność grup pracowników ma zalety i wady, które wynikają z różnic demograficznych, społecznych i kulturowych [Hambrick, Cho, Chen 1996, s. 659–684]. Niektóre badania sugerują, że heterogeniczność populacji pracowników jest przeszkodą dla zachowań sprzyjających dzieleniu się wiedzą. Są jednak również badacze, którzy wskazują, że zróżnicowanie pracowników sprzyja dzieleniu się wiedzą [Cummings 2004, s. 352–364]. Prezentując kwestie zarządzania różnorodnością w miejscu pracy (i w domyśle kwestie polityki równego traktowania pracowników w firmie), warto znowu wspomnieć o istnieniu europejskiej i krajowej Karty Różnorodności [Sygnatariusze, Karta Różnorodności, http://kartaroznorodnosci.pl/pl/karta-w-polsce/sygnatariusze.html, 16.02.2014].

Różnorodność można przedstawić jako nieodłączny czynnik (element) rozwoju człowieka i organizacji. Różnorodności podlegają istoty naturalne (poza człowiekiem różnorodność występuje w szeroko pojętej florze i faunie) oraz istoty sztuczne (wytwory człowieka, np. są to organizacje oraz wytwory tych organizacji).

Na rysunku 1.3 przedstawiono związek zależności między różnorodnością człowieka a różnorodnością organizacji.

Różnorodność człowieka ⟺ Różnorodność organizacji ⟺ Różnorodność człowieka

Źródło: opracowanie własne.

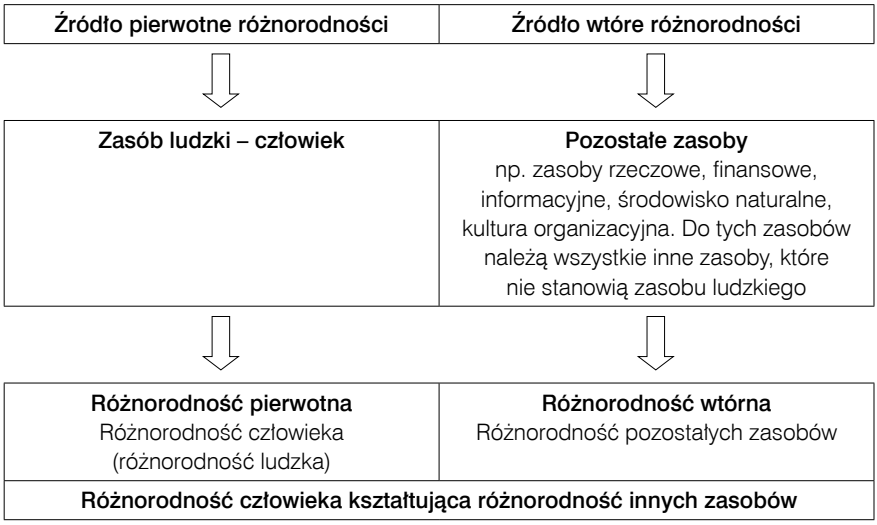
Rysunek 1.3. Związek zależności między różnorodnością człowieka a różnorodnością organizacji

Pierwotnym źródłem różnorodności jest człowiek i to z niego wynika różnorodność organizacji. Różnorodność organizacji w strategicznym wymiarze czasowym wpływa na różnorodność człowieka. Zrozumienie różnorodności organizacji to pierwotne poznanie różnorodności pracowników. Należy pamiętać, że człowiek jest dawcą różnorodności organizacji, ale różnorodność organizacji kształtuje różnorodność człowieka. Dlatego na rysunku 1.3 różnorodność organizacji jest umiejscowiona pośrodku, a na skrajach (lewa i prawa strona) jest różnorodność człowieka. W dogłębnej analizie można

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

dojść do wniosku, że człowiek jest źródłem pierwotnym różnorodności oraz źródłem wtórnym różnorodności. Człowiek wprawia w ruch różnorodność organizacji, a różnorodność organizacji wprawia w ruch różnorodność człowieka (człowiek kształtuje system, a system kształtuje człowieka).

Różnorodność to zagadnienie wszechobecne nie tylko w zarządzaniu, lecz także w innych dziedzinach nauki. Zarówno nauka, jak i praktyka gospodarcza opierają się na różnorodności. Na rysunku 1.4 przedstawiono podział różnorodności zasobów ze względu na źródło pochodzenia.


Źródło pierwotne różnorodności
Źródło wtóre różnorodności
Zasób ludzki – człowiek
Pozostałe zasoby
np. zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne, środowisko naturalne, kultura organizacyjna. Do tych zasobów należą wszystkie inne zasoby, które nie stanowią zasobu ludzkiego
Różnorodność pierwotna
Różnorodność człowieka (różnorodność ludzka)
Różnorodność wtórna
Różnorodność pozostałych zasobów
Różnorodność człowieka kształtująca różnorodność innych zasobów

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1.4. Podział różnorodności zasobów ze względu na źródło pochodzenia

Dzieląc różnorodność na pierwotną i wtórną, wskazujemy źródło jej pochodzenia. W podziale przedstawionym na rysunku 1.4 człowiek (pracownik) jest różnorodnością pierwotną, natomiast pozostałe zasoby (inne niż zasoby ludzkie) stanowią różnorodność wtórną. To człowiek jest dawcą różnorodności, która od niego emanuje i wpływa na różnorodność pozostałych zasobów. Dlatego jakość zasobów ludzkich odgrywa pierwszoplanową rolę w szeroko pojętym rozwoju organizacji.

Z problemem człowieka jako dawcy różnorodności związana jest różnorodność kulturowa. Można powiedzieć, że ilu ludzi, tyle jest kultur osobistych, które ostatecznie wpływają na kulturę organizacyjną, będącą splotem różnorodności kultur osobistych pracowników.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

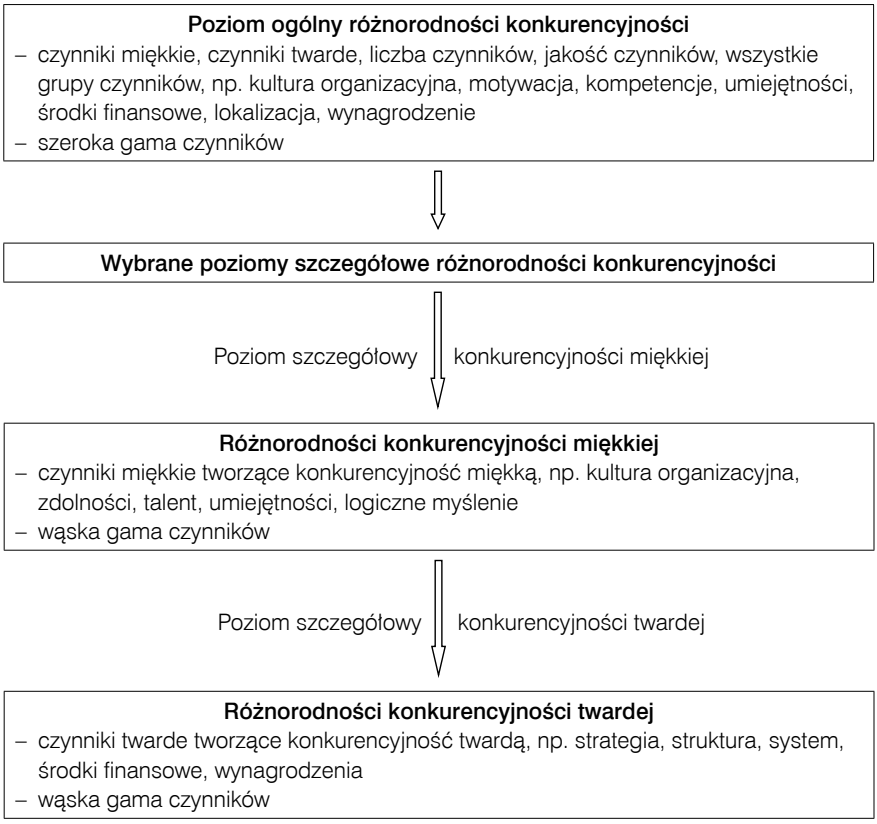
Analizując zagadnienie różnorodności człowieka i innych zasobów, można dojść do wniosku, że sama różnorodność może być traktowana jako zasób materialno-niematerialny, czyli to, co człowiek wytworzy (materialność) i jakie posiada predyspozycje, umiejętności, kompetencje itp. (niematerialność).

Różnorodność w szerokim tego słowa znaczeniu dotyczy każdego aspektu funkcjonowania organizacji (przedsiębiorstwa), w tym także konkurencyjności. Konkurencyjność jako ogół czynników zawiera w sobie różnorodność, np. w postaci czynników miękkich czy czynników twardych. Takie proste rozróżnienie wskazuje na występowanie w problemie konkurencyjności zagadnienia różnorodności. O konkurencyjności można mówić, że jest to różnorodność czynników ją tworzących. Różnorodność czynników konkurencyjności stanowi o różnorodności przewagi konkurencyjnej. Dlatego wprowadzając zagadnienie różnorodności do konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej, można mówić, że kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej wymaga pełnej przejrzystości, zrozumienia czynników ją tworzących. Różnorodność konkurencyjności występuje na poziomie ogólnym i poziomie szczegółowym. Poziom ogólny dotyczy wszystkich czynników kształtujących konkurencyjność (czynniki miękkie i czynniki twarde), szczegółowy natomiast odnosi się tylko do wybranych czynników (czynniki miękkie kształtują konkurencyjność miękką, a czynniki twarde kształtują konkurencyjność twardą).

Na rysunku 1.5 przedstawiono poziom ogólny i poziomy szczegółowe różnorodności konkurencyjności na przykładzie konkurencyjności miękkiej i konkurencyjności twardej. Konkurencyjność stanowi różnorodność czynników ją tworzących. Na konkurencyjność przez pryzmat różnorodności można spojrzeć ogólnie, całościowo oraz szczegółowo, specjalistycznie. Różnorodność konkurencyjności to ogólnikowe i szczegółowe czynniki ją tworzące. Zagadnienie konkurencyjności miękkiej czy konkurencyjności twardej stanowi obraz specjalistyczny konkurencyjności. W różnorodności konkurencyjności między czynnikami ją tworzącymi musi zachodzić relacja, dzięki której konkurencyjność będzie się przyczyniać do osiągnięcia pozytywnego efektu synergii.

Zagadnienie różnorodności, w tym różnorodności konkurencyjności, stanowi nieodłączny problem organizacji poddawanej wpływom gospodarki rynkowej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323


Poziom ogólny różnorodności konkurencyjności
– czynniki miękkie, czynniki twarde, liczba czynników, jakość czynników, wszystkie grupy czynników, np. kultura organizacyjna, motywacja, kompetencje, umiejętności, środki finansowe, lokalizacja, wynagrodzenie
– szeroka gama czynników
Wybrane poziomy szczegółowe różnorodności konkurencyjności
Poziom szczegółowy
konkurencyjności miękkiej
Różnorodności konkurencyjności miękkiej
– czynniki miękkie tworzące konkurencyjność miękką, np. kultura organizacyjna, zdolności, talent, umiejętności, logiczne myślenie
– wąska gama czynników
Poziom szczegółowy
konkurencyjności twardej
Różnorodności konkurencyjności twardej
– czynniki twarde tworzące konkurencyjność twardą, np. strategia, struktura, system, środki finansowe, wynagrodzenia
– wąska gama czynników

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1.5. Poziom ogólny i poziomy szczegółowe różnorodności konkurencyjności na przykładzie konkurencyjności miękkiej i konkurencyjności twardej

1.7. Zasób ludzki zasobem pierwotnym oraz źródłem konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Praktyka gospodarcza oraz literatura z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wskazują jednoznacznie, że zasoby ludzkie stanowią podstawowe ogniwo, podstawową wartość czy podstawowy zasób rozwoju organizacji. Bez człowieka nie ma organizacji. W literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi podkreśla się, że na zasobach ludzkich jako zasobach pierwotnych organizacja (przedsiębiorstwo) powinna opierać kształtowanie konkurencyj-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ności i przewagi konkurencyjnej. Jakościowa polityka personalna będzie się przyczyniać do uwypuklenia tego, co sobą reprezentuje dany pracownik. Na jakości pracownika powinno się opierać konkurencyjność i przewagę konkurencyjną.

Źródłem konkurencyjności przedsiębiorstwa z perspektywy zasobów ludzkich jest proporcja między produktywnością personelu (kompetencje i umiejętności itp.) a kosztami jego zatrudnienia. Rozpatrując możliwości kształtowania konkurencyjności na podstawie zasobów ludzkich, z jednej strony rozważyć należy jakość pracowników, z drugiej zaś koszty pozyskania, rozwoju i utrzymania przedsiębiorstwa. Chodzi tutaj o zmierzanie w kierunku przedsiębiorstwa jakości, a nie przedsiębiorstwa ilości.

Jakość zasobu ludzkiego można rozpatrywać z perspektywy pracobiorcy i pracodawcy. Teoria kapitału ludzkiego przyjmuje, że różnice w poziomie płac i prawdopodobieństwie utraty pracy przez pracobiorców są wynikiem różnic w ich kapitale ludzkim, na który składają się wykształcenie, kwalifikacje, umiejętności i doświadczenie zawodowe, podejmowanie inicjatyw, będące głównym wynikiem inwestowania w siebie. Skłonność do inwestowania w siebie zależy m.in. od czynników środowiskowych i sytuacji na rynku pracy [Kryńska 2001, s. 118–120]. Pracodawcy postrzegają kapitał ludzki przez pryzmat zasobu możliwości, zdolności, wiedzy, umiejętności i motywacji do ich wykorzystania [Rybak 2003, s. 39]. Różnice w kapitale ludzkim pociągają za sobą segmentację podażowej strony rynku pracy. W części opracowań na temat kapitału ludzkiego wyodrębnia się kapitał ogólny – możliwy do wykorzystania we wszystkich rodzajach działalności gospodarczej, i kapitał specyficzny – warunkujący produktywność w danym podmiocie gospodarczym. W tym ujęciu kapitał ludzki zależny jest od wieku. Jest mniejszy w przypadku osób młodych, niedysponujących kapitałem specyficznym ze względu na brak kwalifikacji i doświadczenia zawodowego. Mniejszy jest też w przypadku osób starszych, ze względu na spadek wartości kapitału ogólnego. Wśród pracobiorców można wyróżnić grupę o bardzo niskim kapitale ludzkim (bez wykształcenia i kwalifikacji), pracobiorców dysponujących kapitałem ogólnym, pracobiorców dysponujących kapitałem specyficznym – niezbędnym dla danego przedsiębiorstwa, i pracobiorców o wysokim kapitale ludzkim – dysponujących jednocześnie kapitałem ogólnym i specyficznym [Socha, Sztanderska 2002, s. 114–116].

Wzrost wartości kompetencji i jakości zasobów ludzkich podmiot gospodarczy może osiągnąć drogą pozyskiwania na rynku zewnętrznym nowego, wysoko wydajnego personelu lub przez system szkoleń i rozwoju pracowni-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ków wewnątrz organizacji [Wziątek-Staśko 2012]. Wydatki poniesione na programy szkoleniowe traktowane są często jako inwestycje o długoterminowym charakterze. Przedsiębiorstwo, podejmując decyzje co do zakresu szkoleń, podobnie jak w przypadku innych elementów polityki personalnej, porównuje koszty programu szkoleniowego z korzyściami z niego wynikającymi. Procesy szkoleniowe, aby były efektywne, powinny prowadzić do wzrostu kompetencji pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Korzyściami dla podmiotu gospodarczego wynikającymi z realizacji procesu szkoleniowego są: zwiększenie wiedzy i umiejętności pracowników, zwiększenie elastyczności personelu, zmniejszenie fluktuacji kadr, zwiększenie motywacji personelu, poprawa komunikacji międzyludzkiej, wzrost poziomu utożsamiania się pracowników z przedsiębiorstwem [Janowska 2002, s. 140].

Niezależnie od rozważań dotyczących roli zasobu ludzkiego czy zarządzania zasobami ludzkimi w podmiocie gospodarczym, należy pamiętać, że człowiek jest podstawą każdej organizacji, niezależnie od systemu politycznego czy gospodarczego. Zasób ludzki stanowi zasób pierwotny, dający początek pozostałym zasobom (zasoby wtórne). Dlatego trzeba zwrócić uwagę na jakość zatrudnianych pracowników i podnoszenie jakości już zatrudnionych, a także unikać nadmiernej fluktuacji kadr. Jakość pracownika powinna być monitorowana na każdym etapie procesu kadrowego (jakościowy proces kadrowy).

Założenie, że zasób ludzki to zasób pierwotny wpływa na każdy obszar organizacji (przedsiębiorstwa). Jednym z takich obszarów są: konkurencyjność i przewaga konkurencyjna. Z punktu widzenia realizacji procesu zarządzania z zasobu ludzkiego wyłania się osoba menedżera, natomiast z punktu widzenia podporządkowania w zarządzaniu z zasobu ludzkiego wyłania się pracownik wykonawczy (pracownik szeregowy). Zarówno menedżer, jak i pracownik wykonawczy muszą charakteryzować się jakością, aby w sposób sprawny i skuteczny kształtować konkurencyjność i osiągnąć przewagę konkurencyjną. W sposób bezpośredni z punktu widzenia procesu zarządzania odpowiedzialni za konkurencyjność są menedżerowie różnych szczebli zarządzania. To na nich spoczywa obowiązek kształtowania tak czynników konkurencyjności, aby ona przyczyniała się do przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjność i przewagę konkurencyjną zależną od zasobu ludzkiego, czyli menedżera można określić konkurencyjnością menedżerską i menedżerską przewagą konkurencyjną [Leśniewski 2016b, s. 115–134].

Przyszłości rozwoju operacyjnego i strategicznego przedsiębiorstwa zależna jest od człowieka, pracownika. Jakość pracownika należy budować

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

każdego dnia, myśląc o przyszłości. Sprawne i skuteczne[5] zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi podstawę powodzenia zarządzania pozostałymi zasobami (zasobami finansowymi, rzeczowymi, informacyjnymi itd.). Uogólniając, zarządzanie zasobami ludzkimi to zarządzanie pierwotne organizacją, dające początek pozostałym zarządzaniom, np. zarządzaniu produkcją, zarządzaniu finansami czy zarządzaniu kulturą organizacyjną. Można powiedzieć: „o jakiej kulturze ludzi zatrudniasz, taką organizację masz" .

[5] W zarządzaniu podkreśla się ważność danego działania, używając słów *sprawny* i *skuteczny*. Za tymi słowami kryje się również zagadnienie efektywności. Dlatego autor czasami używa sformułowań *efektywny*, *sprawny*, *skuteczny* oraz *sprawny i skuteczny* w celu uniknięcia powtórzeń.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ROZDZIAŁ 2

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

2.1. Pojęcie, cele i rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi [Oczkowska 2014, s. 5–182] definiowane jest jako szereg działań związanych z dysponowaniem przez organizację posiadanym zasobem ludzkim, którego działanie ma strategiczne znaczenie dla osiągania zamierzonych celów [Jarosiński 2003, s. 39–50]. Pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi pojawiło się już w latach 70. XX w., później zaczęło ewoluować w kierunku zarządzania osobami oraz zarządzania kadrami [Pocztowski 2007]. Zarządzanie personelem, w odróżnieniu od zarządzania zasobami ludzkimi, nie traktuje pracowników jako ważne i strategiczne zasoby, lecz ma wymiar bardziej administracyjny.

Zarządzanie zasobami ludzkimi to zagadnienie poruszane również wielokrotnie w polskiej literaturze. Według M. Adamca i B. Kożusznik [2000, s. 17–18] zarządzanie zasobami ludzkimi to strategia i nabyta praktyka, polegająca na doskonaleniu pracowników, ich wykorzystywaniu oraz dostrzeganiu ich umiejętności i zatrzymywaniu ich w przedsiębiorstwie. Z kolei H. Król założył, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest pewnym schematem realizacji polityki personalnej w organizacji, polegającej na dostosowywaniu umiejętności dostępnego zasobu ludzkiego do celów organizacji, przy uwzględnieniu potrzeb pracowników oraz uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych [Król, Ludwiczyński (red.) 2006, s. 50].

Wiele definicji wskazywało jednoznacznie na związek zarządzania zasobami ludzkimi z celami strategicznymi organizacji. Teorie te określały, że zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi ważny element w podejściu do pracowników firmy. Są oni bowiem wartościowym składnikiem organizacji, ponieważ indywidualnie lub grupowo wpływają na realizację celów firmy [Szałkowski (red.) 2002, s. 14–15].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Według A. Pocztowskiego [2007] zarządzanie zasobami ludzkimi jest to swoista koncepcja, która traktuje zasoby ludzkie jako pewien składnik przedsiębiorstwa, będący źródłem konkurencyjności. Zasoby ludzkie powinny być strategicznie spójne ze sprawami biznesowymi, odgrywają ważną rolę w osiąganiu celów przez organizację. Zdaniem A. Pocztowskiego działania podejmowane przez menadżerów liniowych i kierowników mają zwiększać motywację i zaangażowanie pracowników.

Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi może odbyć się dopiero wówczas, jeśli odpowiednio zostaną skoordynowane zasoby ze strategią organizacji. Bardzo ważnym wariantem jest Biurokracja, gdzie pracownik uważany jest za podwładnego, którego organizacja pracy i wynagrodzenie uzależnione są od posiadanych umiejętności i wymogów obejmowanego stanowiska pracy. Drugim wariantem jest Rynek – pracownik uważany jest za pracobiorcę, jego wynagrodzenie uzależnione jest od efektów pracy, a organizacja pracy odbywa się poprzez przydzielenie odpowiednich zadań właściwym pracownikom. Ostatni z wariantów to Klan – pracownik jest członkiem organizacji, na jego wynagrodzenie wpływają staż pracy oraz kompetencje, natomiast organizacja pracy polega na występowaniu grup, które kierują własnym działaniem [Pocztowski 2007].

M. Armstrong [2001, s. 19] zdefiniował zarządzanie zasobami ludzkimi jako strategiczne podejście do problemów dotyczących kierowania, kontroli i rozwoju zasobów ludzkich, w ramach struktury danej organizacji, traktując to zagadnienie jako ważny element zarządzania całością przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi można nazwać pewną ideologią, która zakłada istnienie organizacji tylko po to, aby dostarczała klientom pewne dobra i wartości. W związku z tym zarządzanie zasobami ludzkimi, a dokładniej rzecz biorąc ludzie, stanowią źródło ewentualnych sukcesów firmy, jej majątek trwały, a nie koszty zmienne. Odpowiednie kierownictwo i zarządzanie pozwala pracownikom na samodoskonalenie i efektywniejsze wypełnianie powierzanych im obowiązków.

H.T. Graham opisał zarządzanie zasobami ludzkimi z jednej strony jako relację pracowników z organizacją, w której są zatrudnieni, a z drugiej – jako samo zarządzanie organizacją. Korzyści muszą być obustronne. Pracodawca powinien wykorzystywać maksymalnie umiejętności i zdolności pracowników do osiągania jak największych korzyści dla organizacji, a pracownik powinien uzyskiwać korzyści materialne, ale również psychologiczne. Kapitał ludzki jest wartością, o którą należy dbać i umiejętnie z niej czerpać [Graham, Bennett 1995, s. 439].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Zgodnie z inną definicją zarządzanie zasobami ludzkimi to pewna praktyka czy strategia, która polega na nabywaniu, wykorzystywaniu i udoskonalaniu zachowań ludzi, umiejętności, wiedzy i kwalifikacji, jakie posiadają, na rzecz i dla dobra organizacji [Adamiec, Kożusznik 2008, s. 18].

Wieloznaczny i pojemny charakter pojęcia zarządzania zasobami ludzkimi w każdym przypadku odnosi się do jednego znaczenia. Definicja wyraźnie wskazuje, że zarządzanie kapitałem ludzkim to strategiczne i kompleksowe zarządzanie pracownikami, którzy są największym i najcenniejszym zasobem organizacji [Sajkiewicz, Sajkiewicz 2002, s. 39]. Odpowiednia organizacja pracy i zarządzanie wpływają na realizację określonych działań i zamierzonych celów, jakie wynikają z potrzeb i strategii działania organizacji [Zając 2007, s. 13–14]. Według M. Burkiewicz [2004, s. 3] zarządzanie zasobami ludzkimi to zaplanowane działanie dotyczące doboru i selekcji pracowników, ich motywacji oraz kreowania u nich odpowiednich postaw wydajnego i efektywnego działania na rzecz organizacji.

Zagadnienie zarządzania zasobami ludzkimi rozpatrywane jest w dwóch wymiarach: sprawnościowym i humanistycznym. Pierwszy polega na utrzymywaniu przez przedsiębiorstwo określonej pozycji na rynku w danej dziedzinie i branży, a także otrzymywaniu zaplanowanej wielkości zysku i sprzedaży. Takie efekty są możliwe poprzez podejmowanie przez organizację starań, aby podnosić umiejętności i kwalifikacje pracowników, co zwiększy ich motywację i zaangażowanie w pracę. Wymiar humanistyczny, nazywany też wymiarem społecznym, dotyczy podejścia podmiotowego do kapitału ludzkiego w organizacji. Obowiązkiem pracodawcy jest stworzenie odpowiednich warunków pracy, odpowiedniej atmosfery i warunków do rozwoju osobowego i zawodowego pracowników.

Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno zmierzać do określonych celów, które zostały dokładnie scharakteryzowane przez M. Armstronga [2005, s. 19–20]. Po pierwsze do zaangażowania dostępnych zasobów ludzkich, personelu w realizację określonych, strategicznych dla firmy celów. Po drugie zarządzanie zasobami ludzkimi powinno umożliwiać wykorzystanie umiejętności, kwalifikacji i kompetencji pracowników oraz wpływać na ich zaangażowanie w pracę, i po trzecie – zwiększać nadzór, kontrolę, co umożliwia regulację zaangażowania zatrudnionych osób. Odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi pozwala stworzyć spójną strategię firmy, zintegrować zasady i kulturę organizacji do polityki związanej z zasobami ludzkimi. Zwiększa również kreatywność, wydajność i nowatorstwo pracowników oraz pozwala stworzyć organizację zdolną do adaptacji, tym samym zasoby ludzkie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

nastawione są na ciągłe doskonalenie. Celami zarządzania zasobami ludzkimi nie jest sama w sobie praca socjalna, lecz pozyskiwanie odpowiedniego kapitału ludzkiego i wykorzystanie jego potencjału pracy.

Pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi od początku, w więc od lat 70. XX w., ewoluowało. Najpierw odnosiło się wyłącznie do pracowników organizacji, później coraz bardziej utożsamiano je ze strategią całej organizacji oraz jej założeniami i celami na kolejne lata działalności [Pocztowski 2003, s. 11]. Coraz bardziej zaczęto się skupiać na długofalowym rozwoju ludzi i tworzeniu im odpowiednich, innowacyjnych warunków do pracy. Polityka kadrowa znalazła swoje odzwierciedlenie w funkcji personalnej zarządzania zasobami ludzkimi. Wytworzyła się ona w trzech fazach:

1. Faza operacyjna – obejmowała lata 1900–1945; kadry odgrywały rolę pomocniczą i zajmowały się głównie administracją.
2. Faza menedżerska – obejmowała lata 1945–1980; spowodowała wykształcenie się funkcji sztabowej zarządzania, która polegała na usytuowaniu się kadr na szczeblu i odnosiła się do bezpośredniego kierowania ludźmi i ich zatrudniania przez menadżerów.
3. Faza strategiczna – obejmuje okres do 1980 roku do dziś i zakłada, że funkcja personalna zarządzania zasobami ludzkimi stanowi ważny, a nawet strategiczny element polityki firmy i działań w niej podejmowanych [Zbiegień-Maciąg (red.) 2006, s. 81–82].

Funkcja personalna uzależniona jest od wielu czynników, tzw. uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu wyróżnia się uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne [Pocztowski 2007, s. 15–16]. Uwarunkowania wewnętrzne są zależne od danej organizacji czy przedsiębiorstwa. Składają się na nie: struktura organizacyjna, wielkość organizacji, strategia organizacji, przedmiot działalności danej firmy, liczba i kompetencje pracowników, kultura obowiązująca w danej organizacji, rozwój technologiczny. Uwarunkowania zewnętrzne dotyczą otoczenia organizacji, czyli czynników, które wynikają z zewnątrz organizacji. Otoczenie bliższe obejmuje społeczność lokalną, urzędy, organizacje tworzone przez pracowników i pracodawców, klientów i konkurencję oraz instytucje państwowe. Do otoczenia dalszego zalicza się uwarunkowania rynku, sprawy prawne, ekonomiczne, społeczne, kulturowe oraz ekologiczne, demograficzne, sytuację polityczną i uwarunkowania międzynarodowe [Król, Ludwiczyński (red.) 2006, s. 34–35].

Różne podejście do zagadnienia, jakim jest zarządzanie zasobami ludzkimi, wynika z ewoluowania definicji w literaturze przedmiotu na przestrzeni wielu lat oraz ze zmiany struktur i sposobów zarządzania organizacją. Wie-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

lu badaczy zagadnienia jest zgodnych co do stwierdzenia, że zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi najważniejszą funkcję zarządzania przedsiębiorstwem. Wyznaczono jednak różne elementy, które się na nie składają [Kostera 1994, s. 31]. Jednym z komponentów zarządzania zasobami ludzkimi jest strategiczne, taktyczne oraz operacyjne planowanie. Kolejnym jest rekrutacja, wyznaczanie i dobór odpowiednich kandydatów na właściwe stanowiska pracy. Ważnym elementem jest ocena, która wynika z nadzoru i kontroli bieżących osiągnięć i działań pracowników. Istotnym komponentem jest też skupienie uwagi na rozwoju i doskonaleniu ludzi pracujących oraz zwiększanie ich motywacji do pracy poprzez m.in. finansowe narzędzia motywacyjne, tj. wynagrodzenie.

Funkcja personalna zarządzania zasobami ludzkimi powinna się opierać na założeniu, że ludzie stanowią klucz do sukcesu firmy i są jej najcenniejszym zasobem. To właśnie odpowiednio kształtowana kultura danej organizacji decyduje o rozpatrywaniu i rozstrzyganiu spornych kwestii personalnych [Król, Ludwiczyński (red.) 2006, s. 34–35]. W firmie powinny być rozwijane kompetencje ludzi oraz ich zaangażowanie w działanie i rozwój przedsiębiorstwa. Zarządzanie liniowe poprzez kierownictwo i oddanie podejmowania decyzji menedżerom i kierownikom usprawnia strukturę organizacyjną firmy i wpływa pozytywnie na zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma trzy wymiary:

1. Wymiar funkcjonalny – obejmuje wszystkie działania i funkcje zmierzające do realizacji wyznaczonych zarządzaniu celów. Do tych celów można zaliczyć planowanie kadry pracowników, selekcję, rekrutację i zwolnienia, ale również ciągły rozwój, doskonalenie, kontrolę, ocenę oraz tworzenie warunków niezbędnych do powstania sprzyjającego środowiska pracy.
2. Wymiar instytucjonalny – obejmuje osoby upoważnione do podejmowania decyzji kadrowych. Są to menedżerowie zajmujący się tworzeniem polityki w zakresie zasobów ludzkich, osoby odpowiedzialne za sprawy zasobów ludzkich oraz menedżerowie operacyjni.
3. Wymiar instrumentalny – obejmuje narzędzia stosowane w realizacji funkcji personalnej zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak: analiza pracy, systemy oceny i kontroli, metody planowania potrzeb pracowników, techniki rekrutacji i szkoleń oraz metody wynagrodzenia [Zając 2007, s. 16–17].

Cele zarządzania zasobami ludzkimi stanowią punkt wyjścia dla polityki personalnej firmy. To w ramach polityki personalnej tworzone są zasady niezbędne do realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, które uwzględniają kulturę i uwarunkowania zewnętrzne organizacji. Oprócz ogólnych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

zasad opracowuje się również cele cząstkowe [Armstrong 2007, s. 19–20]. Cele cząstkowe są zgodne z wyznaczonymi funkcjami zarządzania zasobami ludzkimi, natomiast ich realizacja prowadzi do osiągnięcia zamierzonych lub ubocznych skutków. Analiza poszczególnych celów pozwala oceniać stopień ich realizacji oraz wprowadzanie ewentualnych zmian, stanowiących kluczowy element do właściwego zarządzania zasobami ludzkimi.

2.2. Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się zawsze w konkretnych warunkach tworzonych przez wiele czynników. Czynniki te można podzielić ze względu na ich umiejscowienie (zlokalizowanie) w organizacji, czyli na endogeniczne (wewnętrzne) oraz egzogeniczne (zewnętrzne). Należy pamiętać, że każde otoczenie posiada wymiary, które mają swoje uwarunkowania. Wymiar to wydzielenie, uwarunkowania to relacje zachodzące między czynnikami danego wymiaru oraz czynnikami spoza danego wymiaru.

Otoczenie wewnętrzne zarządzania zasobami ludzkimi tworzą interesariusze działający w różnych komórkach i pionach organizacyjnych czy na różnych szczeblach zarządzania. Są oni klientami endogenicznymi (wewnętrznymi) organizacji. Endogeniczny kontekst zarządzania zasobami ludzkimi wyznaczają również kultura, strategia i struktura organizacyjna. Scalenie tych elementów przyczynia się do stworzenia silnych podstaw spójnego rozwoju organizacji (przedsiębiorstwa). Posiadanie zgranych zespołów ludzkich daje silne implikacje do sprawnego i skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Otoczenie zewnętrzne zarządzania zasobami ludzkimi tworzą interesariusze działający na zewnątrz organizacji. Posiada ono w swej strukturze liczne wymiary: ekonomiczny, techniczny, ekologiczny, prawny, społeczno-kulturowy, demograficzny, globalizacyjno-glokalizacyjny. Każdy z nich wpływa na zarządzanie zasobami ludzkimi jako koncepcję czy trend w poszczególnych państwach (aspekt zewnętrzny) oraz na zarządzanie zasobami ludzkimi w samej organizacji.

Wymiar ekonomiczny to system gospodarczy danego państwa, koniunktura gospodarcza, rynek pracy, stopa bezrobocia, stopa inflacji, poziom PKB, kondycje poszczególnych branż czy sytuacja finansowa podmiotów gospodarczych i poziom wydajności pracy. Przedsiębiorstwo, aby mogło

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

się rozwijać w warunkach ekonomicznych, musi prowadzić aktywną politykę w doskonaleniu swoich wytworów (produktów i usług), podnosić jakość świadczonych usług i dążyć do optymalizacji kosztów wytworzenia poszczególnych dóbr (zbyt niska cena czy zbyt wysoka cena to niekoniecznie ceny atrakcyjne dla klienta).

Wymiar techniczny to sfera techniki i technologii wynikająca z obiektywnych praw rozwoju. Wpływ czynników technicznych wyraża się w progresywnych procesach mechanizacji i automatyzacji produkcji. Technika ma bardzo duże znaczenie we wzroście wartości organizacji. Postęp naukowo-techniczny jest warunkiem koniecznym rozwoju każdego przedsiębiorstwa.

Wymiar ekologiczny związany jest z godnymi warunkami bytowania człowieka, korzystającego ze środowiska naturalnego. Na warunki bytowania wpływają m.in. atmosfera, hydrosfera, litosfera, szeroko pojęty stan ziemi, warunki klimatyczne czy urządzenia infrastruktury w zakresie ochrony środowiska naturalnego oraz przepisy prawa związanego z ochroną i kształtowaniem środowiska naturalnego. W wymiarze ekologicznym chodzi również o to, aby człowiek rozwijał siebie i organizację, dostrzegając zależność systemową na liniach: człowiek – środowisko naturalne oraz społeczeństwo – gospodarka – środowisko naturalne, co ma swój wyraz w świadomości ekologicznej oraz ekorozwojowej. Rozwojem tych dwóch rodzajów świadomości zajmuje się nie tylko np. filozofia czy psychologia, lecz także zarządzanie zasobami ludzkimi. Żeby mówić o ekologii czy ekorozwoju, najpierw trzeba mieć świadomość tego, czym są ekologia oraz ekorozwój. Świadomość to pojęcie rozwijane nie tylko na gruncie filozoficzno-psychologicznym, lecz także na gruncie zarządzania miękkiego [Leśniewski 2016, s. 64–72].

Wymiar prawny to przepisy prawa pracy, ustawy o związkach zawodowych i samorządzie, regulacje prawne w zakresie polityki społecznej i kształcenia. Istotne znaczenie mają także kompetencje prawne organizacji funkcjonujących w podmiocie gospodarczym. Określają one zakres współudziału w podejmowaniu decyzji w zakresie m.in. jakościowo-ilościowych i przestrzenno-czasowych zatrudniania ludzi.

W wymiarze społeczno-kulturowym uwzględnia się czynniki społeczno-kulturowe wynikające m.in. z postaw i zachowań (behawioralności) ludzi. Do takich czynników zalicza się filozofię życia danego społeczeństwa i mentalność pracy (nastawienie do pracy). Stanowią one podstawę systemu wartości osób i grup społecznych. Istotnymi czynnikami wymiaru społeczno-kulturowego w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi są preferencje zatrudnionych związane z wyborem między zwiększonym wymiarem czasu

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

wolnego a gotowością zwiększenia aktywności zawodowej, aby osiągnąć określone zamierzenia zawodowe. Czynniki społeczno-kulturowe różnicują ludzi nie tylko na poziomie kraju, lecz także regionu. Różnice te powodują zmiany w sposobie myślenia, postrzegania (percepcja), odczuwania czy różnicowania kultur osobistych ludzi.

Wymiar demograficzny obejmuje czynniki demograficzne, stanowiące nie tylko o ilości, lecz także o jakości pracowników poszczególnych organizacji. Zalicza się do nich m.in. wiek, aktywność zawodową, dynamikę urodzeń i zgonów, migracje wewnętrzne i migracje zewnętrzne, poziom urbanizacji demograficznej. Wszystkie te czynniki wpływają ostatecznie na zarządzanie zasobami ludzkimi w danej organizacji. Ważną rolę w grupie czynników demograficznych odgrywa podział na osoby w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym i poprodukcyjnym. Wpływa on pośrednio na jakość pracowników w organizacji.

Mówiąc o wymiarze globalizacyjno-glokalizacyjnym, trzeba przywołać pojęcie globalizacji. Rozumie się ją jako proces scalania rynków poszczególnych państw w jedną całość w ramach całego globu (planety Ziemi). Uczestnicy rynków wzajemnie się do siebie upodobniają. Globalizację należy rozpatrywać jako permanentny proces rozwoju poszczególnych rynków. Nie ma w niej miejsca na granice państw, następuje swobodny przepływ szeroko pojętej koncepcji rozwoju Ziemi. Z procesem globalizacji silnie związana jest kalifornizacja potrzeb, czyli ich ujednolicanie. Przykładem kalifornizacji potrzeb może być np. to, że ludzie w różnych krajach chodzą w jeansach, jedzą fast foody, nie mają czasu, posiadają telefony komórkowe czy komputery przenośne, w języki narodowe są włączane wyrazy, pojęcia z innego języka i stosuje się je powszechnie (marketing, sandwicz czy top modelka, top model itd.). Aby globalizacja mogła być w praktyce realizowana, musi jej towarzyszyć glokalizacja. Glokalizacją nazywa się proces rozprzestrzeniania globalizacji w układach regionalnych (lokalnych) poszczególnych kontynentów czy państw. Aby produkt globalny (np. pizza) mógł być sprzedawany, musi być dostosowany do klientów, którym jest oferowany (np. pizza o smaku, kształcie, dodatkach wynikających z regionu, w jakim jest oferowana – pizza firmowa czy pizza skomponowana przez danego klienta).

Zarówno globalizacja, jak i glokalizacja są nośnikami wszelkich zmian w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Widać to szczególnie w korporacjach międzynarodowych (korporacjach globalnych). Trzeba wziąć pod uwagę, że inaczej będzie się zarządzać zasobami ludzkimi w Polsce, a inaczej w Japonii czy w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. Każdy człowiek

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ma inną mentalność, świadomość czy percepcję i już to powoduje różnicowanie zarządzania zasobami ludzkimi. Globalizacji i glokalizacji nie należy się bać. Procesy te muszą być uwzględnione w strategicznym i operacyjnym zarządzaniu organizacją.

2.3. Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie organizacyjnym

Organizacyjny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi polega na ustrukturyzowaniu zadań w ramach wyodrębnionych procesów personalnych, następnie ich przyporządkowaniu odpowiednim podmiotom oraz ustaleniu zależności hierarchicznych i funkcjonalnych między nimi. Głównymi współpracującymi przy realizacji zadań personalnych są menedżer i pracownik wykonawczy (przełożony i podwładny). Układ ten uzupełniają zarząd firmy, doradca personalny lub inny podmiot zewnętrzny i ewentualnie organizacja związkowa, jeżeli istnieje w danej firmie [Pocztowski 2008, s. 70]. Głównym zadaniem zarządu lub właściciela firmy jest tworzenie zasad realizacji poszczególnych funkcji składających się na proces zarządzania zasobami ludzkimi.

System zarządzania zasobami ludzkimi wynika z zasad przyjętych w danej organizacji, ale także – a może przede wszystkim – z postaw, zachowań i humanitarności menedżerów i pracowników (podwładnych, pracowników szeregowych). To, z jakimi menedżerami i pracownikami szeregowymi mamy do czynienia, kształtuje system zarządzania zasobami ludzkimi. Można ogólnie powiedzieć, że skuteczne i efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się wtedy, kiedy menedżerowie i podwładni w pełni się rozumieją, relacje między nimi są trwałe i przejrzyste. W tabeli 2.1 przedstawiono ogólne modele organizacyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma charakter indywidualny dostosowany do warunków danej organizacji. Każda organizacja musi wypracować własny model zarządzania zasobami ludzkimi, dzięki czemu stworzy silne podstawy humanistyczno-ekonomicznego wykorzystywania posiadanych zasobów ludzkich.

Modele zarządzania zasobami ludzkimi prezentowane w literaturze przedmiotu stanowią jedynie punkt zaczepienia do stworzenia własnego, niepowtarzalnego, unikatowego modelu, wkomponowanego w funkcjonowanie danej organizacji. Przy wyborze określonego modelu trzeba zacząć

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Tabela 2.1. Ogólne modele organizacyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Model tradycyjny		
Kierownik liniowy	Stanowisko pracy ds. personalnych	
– kierowanie ludźmi – zatrudnianie personelu – wynagradzanie pracowników – zwalnianie pracowników	– obsługa administracyjna – sprawy socjalne – doradztwo prawne	
Model funkcjonalny		
Kierownik liniowy	Komórka personalna	
– kierowanie ludźmi – współpraca przy realizacji innych zadań personalnych	– planowanie zasobów ludzkich – zatrudnianie personelu – wynagradzanie pracowników – szkolenia personelu – zwalnianie personelu – obsługa administracyjna	
Model dywizjonalny		
Kierownik liniowy	Komórka personalna	Sztabowa komórka personalna
– kierowanie ludźmi – współpraca przy realizacji innych zadań personalnych	– dobór, wynagradzanie, rozwój, zwalnianie pracowników – wsparcie merytoryczne dla menedżera liniowego	– planowanie zasobów ludzkich – obsługa administracyjna – sprawy socjalne
Model zintegrowany		
Kierownik liniowy	Centralna służba personalna	
– kierowanie ludźmi – samodzielność w podejmowaniu decyzji personalnych – partycypacja w kreowaniu polityki personalnej firmy	– polityka personalna – controlling personalny – rozwój kadry menedżerskiej – bank informacji personalnej – doradztwo personalne – obsługa administracyjna	

Źródło: Pocztowski 2008, s. 73.

od liczby zatrudnionych pracowników. Należy też pamiętać, że organizacja zwracająca uwagę przede wszystkim na jakość pracowników również będzie musiała przyjąć model wpisujący się w specyfikę posiadanych zasobów ludzkich (np. model zarządzania talentami). Biorąc pod uwagę ilość i jakość zasobów ludzkich, modele zarządzania nimi można podzielić na ilościowe i jakościowe. Nie wyklucza się funkcjonowania modeli zintegrowanych, czyli ilościowo-jakościowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Modele zarządzania zasobami ludzkimi przedstawione w tabeli 2.1 mają charakter ogólny. W modelu tradycyjnym jedna osoba, łącząc funkcje właścicielskie, zarządcze i wykonawcze, sama podejmuje i realizuje decyzje personalne, nawet dotyczące złożonych rozwiązań strukturalnych, składających się z wielu stanowisk i komórek organizacyjnych. Model funkcjonalny zakłada wysoki stopień specjalizacji w różnych obszarach zadaniowych, co przyczynia się do ich szybkiej realizacji. W tym modelu następuje duża orientacja komórki personalnej do wewnątrz organizacji. Konsekwencją może być ograniczenie lub utrata kontaktu z innymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Istotą modelu dywizjonalnego jest istnienie w każdej samodzielnej jednostce organizacyjnej podmiotu gospodarczego stanowiska pracy lub większej komórki organizacyjnej ds. personalnych. W wyniku tego powstają trzy podmioty zarządzania zasobami ludzkimi, czyli dział personalny, komórka personalna oraz kierownik liniowy. Zintegrowany model zarządzania zasobami ludzkimi łączy cechy wyżej wymienionych. Wskazuje się w nim nie tylko na zarządzanie zasobami ludzkimi, lecz także na bycie dla zasobów ludzkich tzw. opiekunem, mentorem, aby ludzie czuli się pewnie w organizacji, w której pracują.

2.4. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Na zarządzanie zasobami ludzkimi można spojrzeć z perspektywy operacyjnej lub strategicznej. Biorąc pod uwagę długoterminowy rozwój organizacji (przedsiębiorstwa), zarządzanie zasobami ludzkimi jawi się jako strategiczne. Każda strategia przedsiębiorstwa powinna być skorelowana z przyjętą przez nie strategią zarządzania zasobami ludzkimi. To właśnie ludzie są realizatorami każdej strategii w organizacji.

Przed przystąpieniem do analizowania problemu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi należy przedstawić pojęcie strategii. Strategia oznacza tworzenie i utrzymywanie wartości dla odbiorcy, odzwierciedla cele i sposoby ich osiągania, ukierunkowane na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [Obłój 2002, s. 22]. Strategia to sposób, w jaki realizuje się swoją misję [Lipka 2000, s. 27]. Na strategię można spojrzeć z punktu widzenia zarządzania miękkiego i rozumieć ją jako stan świadomości osiągnięcia czegoś w określony sposób w założonym czasie. Strategia to nie tylko materialny dokument, lecz także dokument przyjmujący postać niematerialną, określa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ną jako strategia mentalna, która wpisuje się w obszar zainteresowań zarządzania miękkiego. Najogólniej mówiąc, w obszarze zarządzania miękkiego strategia to świadomość tego, co się chce osiągnąć, oraz mentalność, czyli nastawienie na ludzi (co od nich chcemy) czy na sytuacje (co z nich ma wynikać).

Strategię można odnieść do każdego zasobu organizacji. Jednym z takich zasobów jest człowiek jako pracownik danej organizacji. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi stanowi spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego, gwarantującego osiąganie i utrzymywanie przez organizację przewagi konkurencyjnej [Pocztowski 2008, s. 53]. Tak rozumiana strategia ma charakter procesowy. Biorąc pod uwagę zmienność otoczenia, na strategię nie należy patrzeć jako na stan (fotografia), ale jako permanentnie zachodzący proces w każdej organizacji. Podejście procesowe bardziej przyczynia się do dynamizowania korekt wdrażanych w trakcie realizacji danej strategii. W strategii zarządzania zasobami ludzkimi powinny być uwzględnione m.in. liczba i jakość zatrudnionych pracowników (optymalizacja zatrudnienia), kształtowanie systemu motywacji pracowników (system motywowania pracowników), docenianie ponadprzeciętnych pracowników (kompetencje i talenty pracownicze). Strategia zarządzania zasobami ludzkimi może mieć charakter zintegrowany, czyli może obejmować swoim zasięgiem inne strategie w organizacji (przedsiębiorstwie), np. strategie finansowo-inwestycyjne, strategie marketingowe, strategie produkcji czy strategie logistyczne. Można przyjąć założenie, że jakość realizacji innych strategii przedsiębiorstwa jest uzależniona od przyjętej strategii zarządzania zasobami ludzkimi (czy jest to strategia ilościowa, strategia jakościowa czy strategia ilościowo-jakościowa).

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi stanowi nie tylko punkt wyjścia realizacji innych strategii, lecz także podstawę kształtowania konkurencyjności oraz przewagi konkurencyjnej. W zakresie konkurencyjności można mówić o konkurencyjności zasobów ludzkich, a w zakresie przewagi konkurencyjnej – o przewadze konkurencyjnej zasobów ludzkich. W strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi można wyróżnić trzy podstawowe podejścia: podejście reaktywne, podejście aktywne oraz podejście interaktywne [Pocztowski 1996, s. 152]. W podejściu reaktywnym strategię zarządzania zasobami ludzkimi traktuje się jako podrzędną, wtórną do strategii ogólnej, tj. zakładającą jednostronne dostosowywanie kapitału ludzkiego do ustalonej wcześniej strategii działania przedsiębiorstwa. W podejściu aktywnym zakła-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

da się, że kapitał ludzki tkwiący w zatrudnionych osobach jest źródłem uzyskiwania przez organizację trwałej przewagi konkurencyjnej. Zasoby ludzkie są traktowane nie tylko jako koszty, lecz także jako składnik aktywów firmy. W podejściu interaktywnym zakłada się, że kwestie biznesowe i kwestie personalne wzajemnie się przenikają. Strategia firmy stanowi podstawę wyznaczania celów w sferze zasobów ludzkich [Pocztowski 2008, s. 56].

Proces zarządzania zasobami ludzkimi odpowiada ogólnemu podejściu do zarządzania strategicznego, obejmującego fazy analizy strategicznej, fazę formułowania strategii, fazę implementacji i monitorowania strategii [Bugaj 2008, s. 85–92].

Jak wcześniej wspomniano, podstawą funkcjonowania organizacji jest zasób ludzki i jako taki stanowi punkt wyjścia realizacji pozostałych strategii w organizacji, czyli przedsiębiorstwie. W tabeli 2.2 przedstawiono zależność pozostałych strategii przedsiębiorstwa od strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

Tabela 2.2. Zależność pozostałych strategii przedsiębiorstwa od strategii zarządzania zasobami ludzkimi

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi	Pozostałe strategie przedsiębiorstwa
Jakość i ilość posiadanych pracowników	Rodzaj prowadzonej działalności
Jaki rodzaj struktury organizacyjnej posiadamy, a jaką chcemy mieć?	Co chcemy osiągnąć na rynku?
Jakie są mocne i słabe strony posiadanych zasobów ludzkich?	Jakie są mocne i słabe strony naszego przedsiębiorstwa?
Jaki jest system motywowania pracowników?	Jakie są szanse i zagrożenia naszego przedsiębiorstwa?
Czy menedżerowie dostrzegają zależność między strategią zarządzania zasobami ludzkimi a pozostałymi strategiami przedsiębiorstwa (spojrzenie systemowe)?	Z jakimi problemami operacyjnymi i strategicznym przedsiębiorstwo ma do czynienia? Czy przedsiębiorstwo dostrzega rozwiązywanie systemowe problemów?

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hendry 1995, s. 96.

Sposób patrzenia na strategie wymaga przyjęcia określonego punktu widzenia. W tabeli 2.2 przyjęto, że strategia zarządzania zasobami ludzkimi staje się impulsem do realizowania pozostałych strategii przedsiębiorstwa. Zasób ludzki będący zasobem pierwotnym daje pełne podstawy do przyjętego punktu widzenia (bez ludzi nie ma organizacji). W zależności od tego, jakich

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

pracowników posiadamy, takie pozostałe strategie mieć będziemy, a przede wszystkim chodzi o konsekwencje przyjętych strategii. W przyjęciu strategii zarządzania zasobami ludzkimi należy uwzględnić głównie to, czy kierujemy się ilością pracowników, czy ich jakością, czy też podejściem ilościowo-jakościowym (lub jakościowo-ilościowym). Najtrudniej będzie w przypadku wyboru podejścia jakościowego, w którym przede wszystkim zwraca się uwagę na czynniki miękkie, takie jak: umiejętności osoby, jej talent i doświadczenie, zaufanie, asertywność, inteligencja itp. Można stwierdzić, że strategia zarządzania zasobami ludzkimi w typologii strategii stanowi pierwsze ogniwo tworzenia pozostałych strategii w przedsiębiorstwie. (Nie sztuką jest coś zapisać w strategii, lecz sztuką jest to osiągnąć. Bez człowieka nie ma osiągnięć).

2.5. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi

Pojawienie się perspektywy kulturowej (nurtu kulturowego) w naukach o zarządzaniu datuje się od czasu kształtowania się kierunku *human relations* (stosunki międzyludzkie), w których podkreślano znaczenie takich czynników jak normy, wartości, współdziałanie, współpraca w grupie itp. Rozwój stosunków międzyludzkich w badaniach nad organizacjami był wynikiem poszukiwania nowych sposobów na pokonanie ograniczeń (barier) występujących we wcześniejszych metodach rozwoju organizacji (szkoła klasyczna). Kierunek *human relations* stworzył podwaliny dla konkurencyjności kulturowej, jak i także dla zarządzania miękkiego.

Na przełomie lat 70. i 80. XX w. wzrosło zainteresowanie kulturą organizacyjną w teorii i praktyce zarządzania organizacją. Powodów było kilka, wśród nich sukces przedsiębiorstw japońskich mający swoje źródło w kulturze organizacyjnej. Z punktu widzenia rozwoju badań nad kulturą organizacyjną istotna okazała się także próba wyjaśnienia przyczyn niedorozwoju gospodarczego społeczeństw krajów słabo rozwiniętych, a przede wszystkim niepowodzenia w przenoszeniu na ich grunt zachodnich praktyk zarządzania. Zaczęto się także zastanawiać nad pozaekonomicznymi przyczynami wpływającymi na sukces bądź też niepowodzenie przedsiębiorstw, upatrując w tkwiących w kulturze organizacyjnej wartościach i normach zarówno źródeł sukcesu, jak i barier [Łucewicz (red.) 2002, s. 31]. Nastąpił powrót do jakościowych metod badawczych, po okresie fascynacji metodami ilościowymi. Starano się doskonalić metody zarządzania poprzez poznawa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

nie i adaptowanie najlepszych osiągnięć i praktyk. W literaturze przedmiotu popularyzowano pogląd, że doskonałość organizacji tkwi w podzielanym przez jej członków sposobie myślenia, odczuwania i zachowania [Hofstede 2000, s. 55]. Jednym z ważnych czynników mających wpływ na zainteresowanie kulturą organizacyjną na gruncie nauk o zarządzaniu jest globalizacja, stąd tworzenie korporacji o wysokim zróżnicowaniu zasobów ludzkich (korporacje wielonarodowe). Można uznać, że kultura organizacyjna jest podstawą wszelkich procesów zachodzących wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Mimo licznych publikacji dotyczących kultury organizacyjnej nie ma obecnie jednolitej definicji tego pojęcia. Kulturę organizacyjną można zdefiniować jako ogół norm i wartości kształtowanych w danej organizacji. G. Hofstede [2000, s. 40] uznał, że kultura to również zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od innej. Wymienił trzy poziomy ludzkiego zaprogramowania:

- poziom uniwersalny bądź podstawowy, związany z cechami ludzkiej natury i dziedziczony;
- poziom specyficzny dla określonej grupy lub kategorii i nabywany;
- poziom specyficzny dla jednostki (jej osobowość), dziedziczony oraz nabywany.

Drugi z wymienionych poziomów zaprogramowania umysłu odpowiada istocie kultury organizacyjnej, którą można określić jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu odróżniające członków jednej organizacji od drugiej. Kultura organizacyjna stanowi – podzielany przez członków danej organizacji – utrwalony wzorzec założeń, wartości, norm i sposobów radzenia sobie z doświadczeniami, który został wypracowany, odkryty lub stworzony w toku rozwoju organizacji i manifestuje się w określonych zachowaniach jej członków [Pocztowski 2008, s. 66]. Kulturę organizacyjną można postrzegać jako humanitarne i behawioralne funkcjonowanie człowieka w danej organizacji. Humanitarne to inaczej ludzkie traktowanie człowieka w organizacji, natomiast behawioralne wiąże się z postrzeganiem człowieka jako istoty zachowującej się w zależności od danej sytuacji (człowiek jako istota behawioralna i człowiek behawioralny).

Każda organizacja posiada dwojaką kulturę, tj. kulturę matkę (kulturę wiodącą) oraz kultury córki (kultury szczegółowe). Mówiąc o kulturze w liczbie pojedynczej, odnosimy ją do kultury matki, natomiast wyrażając kulturę w liczbie mnogiej, odnosimy ją do kultur córek. Na kulturę można spojrzeć holistycznie (ogólnie) i szczegółowo (analitycznie).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Kultura organizacyjna powstaje w procesie adaptacji organizacji do otoczenia oraz w procesie wewnętrznej integracji. W przypadku adaptacji organizacja, dążąc do zachowania równowagi zewnętrznej, która jest warunkiem jej przetrwania i rozwoju, formułuje misję i strategię oraz mierniki efektywności, w których odzwierciedlają się widoczne i niewidoczne elementy kultury organizacyjnej. Proces wewnętrznej integracji obejmuje kształtowanie systemu komunikowania się członków organizacji, ustalanie kryteriów tworzenia grup i zespołów, określenie zasad sprawowania władzy w organizacji oraz oddziaływanie na zachowania członków organizacji [Pocztowski 2008, s. 67]. Pełny obraz kultury organizacyjnej stymulującej rozwój organizacji otrzymuje się w wyniku połączenia otoczenia zewnętrznego z otoczeniem wewnętrznym.

Każda organizacja powinna dążyć do kształtowania takiego typu kultury, który będzie prowadzić ją po torach rozwoju, czyli będzie to proefektywnościowa kultura organizacyjna. Ten typ kultury charakteryzuje się przede wszystkim głębokim zakorzenieniem, przejrzystością składników ją tworzących, wysokim stopniem homogeniczności i pełnego upowszechnienia. Każda kultura organizacyjna ulega zmianie w czasie i przestrzeni, gdyż zmianie podlegają ludzie i warunki, w jakich funkcjonują. Skoro zmieniają się ludzie, warunki i kultury organizacyjne, to należy zarządzać zmianą kultury organizacyjnej. Kultura tak jak każdy inny zasób podlega procesowi zarządzania w danej organizacji.

Oceniając znaczenie kultury organizacyjnej w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, można stwierdzić, że stosowane w wielu organizacjach praktyki w tej dziedzinie zarządzania są wynikiem utrwalonych przez wiele lat wzorców kulturowych. Dlatego też badanie kultur organizacyjnych powinno być punktem wyjścia planowanych innowacji w zakresie reorganizacji procesów i wprowadzania nowych metod, kulturowo dopasowanych. Docenianie aspektu kulturowego jest szczególnie ważne w dobie ciągłych zmian, takich jak restrukturyzacja, alianse strategiczne, fuzje, przejęcia czy tworzenie klastrów przez przedsiębiorstwa.

Można stwierdzić, że kultura organizacyjna stanowi punkt wyjścia implementacji wszelkich zmian w organizacji, w tym szczególnie zarządzania zasobami ludzkimi. Kulturowe zarządzanie zasobami ludzkimi ma tak kształtować zasoby ludzkie, aby stymulowały one w sposób behawioralno-humanistyczny proefektywnościowy rozwój organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

2.6. Behawioralność i humanistyczność pracowników

Człowiek w organizacji może być postrzegany jako jednostka behawioralna i jednostka humanistyczna. Rodzaj postrzegania człowieka wynika z kultury osobistej osoby postrzegającej oraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Behawioralność i humanistyczność ukazuje człowieka, który zachowuje się różnie w zależności od sytuacji, ludzkie traktowanie człowieka stwarza silne podstawy do podnoszenia konkurencyjności i osiągania przewagi konkurencyjnej. Dlatego ważne jest poznanie behawioralności i humanistyczności pracowników swojej organizacji.

Behawioralność

Zdaniem K. Obłója w podejściu behawioralnym istotne jest to, że od początku podważało ono tezę o jednoznaczności celu/celów firmy, „a cele organizacji bywają wielorakie, niejasne i sprzeczne, relacje między celami, środkami i zachowaniami uczestników – co najmniej luźne, a rozróżnienie między celami i środkami – trudne" [Obłój 2010, s. 81]. Z kolei J. Komorowski [za: Czerwonka, Gorlewski 2008, s. 13] zwrócił uwagę na to, że inwestorzy, podejmując decyzje, kierują się w głównej mierze emocjami. Nie są konsekwentni w swoich wyborach, a „reagując na informacje, podlegają iluzjom poznawczym" [Komorowski 2011]. M. Romanowska podkreśliła słuszność i ważność rozpatrywania strategii behawioralnych, ponieważ postawy osób budujących strategie rozstrzygają o podstawowych dla strategii rzeczach: celach strategicznych, horyzoncie planu strategicznego, agresywności (ekspansywności) strategii, o procesie jej formułowania i realizacji, strategie behawioralne określają dominującą logikę, którą kierują się twórcy strategii [Romanowska 2000, s. 124].

Literatura przedmiotu potwierdza występowanie wielości motywów indywidualnych zachowań przedsiębiorców, zazwyczaj ujawniających hierarchiczną funkcję preferencji [Urbanowska-Sojkin (red.) 2011, s. 95]. Podejście behawioralne do zarządzania organizacją powinno być brane pod uwagę przez kadrę menedżerską. Jedną z cech strategii behawioralnych jest możliwość opisu, za pomocą immanentnych kategorii, przyszłych zachowań zarówno organizacji, jak i pojedynczego menedżera. Badając strategie organizacji i strategie menedżerów, można dokonać porównań, z których potencjalnie mogą wynikać wnioski dotyczące spójności strategii behawioralnych i ukazujące zasadność badania strategii behawioralnych przedsiębiorstw i strategii behawioralnych ich kierownictwa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Behawioralne strategie menedżerskie skupiają się głównie wokół postaw i celów przyjmowanych przez menedżerów. Z kolei postawy, w tym postawy społeczne, stanowią niewątpliwie zasób organizacji. Zasoby, ich posiadanie, a w zasadzie dostęp do nich, mają kluczowe znaczenie dla zachowań organizacji. Badania literaturowe jednoznacznie wskazują, że współcześnie w zarządzaniu strategicznym dominuje ujęcie zasobowe.

W podejściu zasobowym do strategii szczególną uwagę zwraca się na rolę zasobów niematerialnych oraz zdolności (umiejętności) w budowaniu strategii organizacji (m.in: Obłój, Prahalad, Hamer, Barney, Grant, Peteraf, Kay, Bratnicki, Godziszewski). Na szczególną uwagę zasługuje propozycja identyfikowania strategii w języku zasobów R. Krupskiego. Wyniki przeprowadzonych przez R. Krupskiego [2006] badań nad zasobami i ich cechami pokazują, że najczęściej typowanymi zasobami w przedsiębiorstwach, uznanymi za oryginalne (rzadkie w branży, rzadkie i trudne do skopiowania lub w ogóle nie do skopiowania), są relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji itp.) oraz zasób nazwany postawami i zachowaniami pracowniczymi. Przykładem postaw i zachowań menedżerskich przekładających się na zachowania organizacji są menedżerskie postawy społeczne. Postawy społeczne stanowią rodzaj szeroko rozumianej postawy jednostki. Zdaniem K. Goldsteina postawy to uczucia, nastroje i inne doświadczenia wewnętrzne jednostek [Hall, Lindzey 1998, s. 235].

Ważną cechą postawy jest jej ewaluacyjny charakter (każda postawa zawiera ocenę obiektu postawy), a ewaluacja może być traktowana jako poznawcza (osąd emocjonalnie neutralny), afektywna (uczucie wobec obiektu postawy) bądź behawioralna (tendencja do zachowania się w pewien szczególny sposób wobec postawy) [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 79; Robbins, Coulter 2005, s. 344]. Większość badaczy postaw jest zgodna, że postawa stanowi wyuczoną predyspozycję do reagowania na dany przedmiot we względnie stały i charakterystyczny dla jednostki sposób, pozytywny lub negatywny, który jest przejawem kluczowych właściwości postawy – znaku i natężenia [Haugtvedt, Leavitt 1993, s. 247–261; Falkowski, Stachiewicz 1999, s. 293; Myers 2003, s. 152; Zimbardo 2004, s. 734; Strelau 2007, s. 79–80; Wojciszke 2007, s. 79].

P.G. Zimbardo i M.R. Leippe [2004, s. 51–52] zobrazowali system postawy, w którego skład wchodzi pięć kategorii reakcji na obiekty społeczne: zachowanie, intencje zachowań (oczekiwania lub plany zachowań w określony sposób), elementy poznawcze (przekonania, wiedza), reakcje uczu-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ciowe (emocje), postawa (wartościujące nastawienie oparte na elementach poznawczych, reakcjach uczuciowych, intencjach co do przyszłości i na zachowaniu). Postawa może być rezultatem przekonań, emocji, zachowań bądź przejmowania postaw od innych. Stopień zgodności zachowania z postawą zależy w znacznej mierze od poziomu ogólności postawy i zachowania, od moderatorów i mediatorów zgodności. Do moderatorów zgodności, czyli czynników, od których zależy zgodność postawy i zachowania, należą czynniki sytuacyjne (wśród nich sytuacje indywidualizujące, dezindywidualizujące, skryptowe), właściwości postawy oraz czynniki osobowościowe. Poszukiwanie mediatorów zgodności postawy i zachowania zaowocowało dwiema teoriami wyjaśniającymi sposób wpływania postaw na zachowanie, takimi jak: model tendencyjnego spostrzegania obiektu postawy, który zakłada, że postawy wpływają na zachowanie, kształtując sposób spostrzegania ich obiektów [Fazio 1986, s. 204–243], oraz teoria działań przemyślanych, zgodnie z którą postawa oddziałuje przez kształtowanie naszej świadomej intencji zachowania się w określony sposób, a na intencje zachowania wpływają dwa czynniki: postawy wobec określonego zachowania oraz subiektywne normy, czyli przekonania na temat prawdopodobnej aprobaty lub dezaprobaty zachowania przez innych [Ajzen, Fishbein 1980]. A. Nowak [1999, s. 27] zwrócił uwagę na rozróżnienie postaw w odniesieniu do obiektów nieważnych oraz obiektów ważnych, konkludując, że postawy w odniesieniu do obiektów nieważnych mają rozkład normalny, co wskazuje na liniowe mechanizmy zmiany, natomiast postawy w odniesieniu do obiektów ważnych mają rozkład bimodalny typu „U", co z kolei wskazuje na nieliniowe mechanizmy zmian. Silny związek pomiędzy postawą a systemem wartości nazywany jest zaangażowaniem *ego*, a postawa powiązana z wartościami definiującymi ją powoduje, że nie jest ona podatna na zmianę, ponieważ głęboko zakorzenione wartości funkcjonują w sieci przekonań je wspierających oraz zmiana postawy związanej z wartościami może zagrażać samoocenie jednostki [Zimbardo, Leippe 2004, s. 267, za: Shefir, Hovland 1961].

Rozważając postawy społeczne, należy stwierdzić, że postawami społecznymi przyjmowanymi przez menedżerów i jednocześnie potencjalnie wpływającymi bezpośrednio lub pośrednio na charakter strategii przedsiębiorstw są: konformizm *versus* nonkomformizm, indywidualizm *versus* kolektywizm, indyferentyzm, oportunizm, proaktywność *versus* reaktywność oraz próżniactwo społeczne – związane z procesem facylitacji społecznej i wpływające na efektywność procesu formułowania i implementacji strategii.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Badania konformizmu dotyczą analizy nacisków na jednostkę, wywieranych w celu jej dopasowania się do oczekiwań grupy, społeczeństwa, organizacji, przywódcy (badania S.E. Ascha – naukowca z kręgu gestaltyzmu; badania R.K. Mertona). Termin ten może odnosić się do zachowania, czyli do tendencji, by dostosowywać się i działać zgodnie z tym, jak postępuje większość, może również odnosić się do postaw, gdzie jest określeniem zmiany postawy lub sądu w wyniku nacisku innych i może być również rozumiany jako istnienie takiej cechy charakterystycznej osobowości jednostki, która przejawia się jako jedna z dwóch opisanych tendencji do dostosowywania się: postawy i zachowania [Reber, Reber 2005, s. 329; Grzelak, Nowak 2007, s. 187]. Do czynników nasilających lub osłabiających konformizm zaliczane są: wielkość grupy, aktywizacja normy (zwłaszcza deskryptywnej), przedmiot normy (konstatacja faktów) oraz atrakcyjność grupy i różnorodność poglądów [Grzelak, Nowak 2007, s. 190]. Nonkonformizm może występować w formie nonkonformizmu konstruktywnego (uzasadniony sprzeciw) bądź destrukcyjnego (antykonformizm: automatyczny sprzeciw wobec oczekiwań innych). Zachowania (postawy i/lub zachowania) konformistyczne menedżera mogą determinować charakter strategii organizacji w tym znaczeniu. Używając podobnego języka opisu, można zatem odnieść pojęcie konformizmu do strategii przedsiębiorstwa, nazywając ją strategią konformistyczną lub nonkonformistyczną w kontekście chociażby konkurencji danego przedsiębiorstwa – strategia dostosowana (bądź niedostosowana) do charakteru większości strategii w sektorze (np. strategia unikania konkurencji, strategia współpracy, strategia adaptacji, strategia kierowanego uczenia się).

Rozpatrując indywidualizm jako postawę społeczną, należy postrzegać go jako „zespół idei wysuwający na czoło rolę jednostki i znaczenie indywidualnych interesów" [Marschall (red.) 2008]. Filozofię tę często przeciwstawia się kolektywizmowi. Postawa indywidualistyczna jednostki jako menedżera może skutkować wyborem takich działań kształtujących strategię przedsiębiorstwa, które przede wszystkim będą służyć realizacji własnych interesów menedżera. Z kolei, odnosząc język opisu do kwestii strategicznych, należy stwierdzić, że strategia indywidualistyczna organizacji będzie miała charakter wyróżniający ją spośród innych i podporządkowany w głównej mierze interesowi organizacji (np. strategia walki, strategia dyferencjacji, strategia funkcjonalnej odmienności, strategia agresywnych inicjatyw, strategia „prospector").

Indyferentyzm to postawa zobojętnienia i braku zainteresowania wobec istotnych spraw społecznych, moralnych, politycznych [Dubisz (red.) 2003,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

s. 103]. Cechą charakterystyczną dla indyferentnej strategii organizacji, mogącej być skutkiem indyferentyzmu menedżera bądź jego intencjonalnym zamierzeniem, będzie inercja. Przykładem takiej strategii mogłaby być strategia unikania konkurencji, strategia „reactor", strategia izolacji.

Oportunizm rozumiany jest jako postawa życiowa, która charakteryzuje się rezygnacją z zasad moralnych lub przekonań ideowych dla osiągnięcia doraźnych korzyści w życiu; wybieranie zawsze tego, co jest w danej sytuacji bezpieczne i korzystne; wygodnictwo życiowe [Bańko (red.) 2005, s. 905]. Z perspektywy indywidualnej postawy społecznej oportunizm postrzegany jest raczej negatywnie. Rozpatrując strategię organizacji z perspektywy oportunizmu, należy stwierdzić jednak, że strategia oportunistyczna jest zjawiskiem powszechnym i racjonalnym z punktu widzenia efektywnościowych kryteriów oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przykładem strategii oportunistycznej mogłyby być strategie zorientowane na elastyczność organizacji i silne procesy adaptacyjne z jednej strony, a z drugiej – strategie skupione na unikaniu nadmiernego ryzyka (np. strategia *analyser*, strategia redundancji zasobów, inkrementalizm).

Proaktywność jest postawą społeczną, w której przyjmuje się, że to jednostka odpowiedzialna jest za swoje życie poprzez dokonywanie wyborów. Adaptując język opisu do opisu strategii organizacji, należy stwierdzić, że proaktywna strategia to strategia zorientowana przede wszystkim na innowacje (strategia *prospector*, szukanie okazji, strategia *blue ocean*, strategia agresywnych inicjatyw).

Facylitacja społeczna to proces polegający na tym, że obecność innych ludzi zwiększa mobilizację organizmu wskutek silnego pobudzenia fizjologicznego [Zajonc 1965, Hamer 2005, s. 128]. Badania nad facylitacją społeczną wykazały, że obecność innych prowadzi do zwiększenia efektywności (facylitacja społeczna), jeżeli jednostka pracuje nad zadaniami łatwymi, dobrze wyuczonymi, natomiast obecność innych stanowi czynnik hamujący (inhibitacja społeczna, próżniactwo społeczne – zmniejszenie wysiłku pracy grupowej), jeśli jednostka jest zaangażowana w wypełnianie trudnych zadań, których wykonywania nie opanowała należycie [Kożusznik 2005, s. 69]. Podobnie P.G. Zimbardo stwierdził, że facylitacja społeczna oznacza „polepszenie wyników jednostki spowodowane obecnością innych ludzi" [Zimbardo 2004, s. 586]. Według W. Ratyńskiego [2005, s. 36] facylitacja społeczna to napięcie wynikające z obecności innych ludzi, skutkujące pozytywnym wpływem pracującej grupy na wyniki jednostki. F.H. Allport nazwał ten efekt „przyrostem społecznym" (*social increment*). Jest mechanizmem ułatwie-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

nia społecznego, działającym na zasadzie pozytywnego wpływu obecności innych ludzi na zachowanie jednostki w sensie polepszenia sprawności jej funkcjonowania, jest szczególnym przypadkiem paradygmatu psychologii społecznej związanego z oceną wpływu człowieka na człowieka [Terelak 2005, s. 328].

Próżniactwo społeczne z kolei, zwane również efektem Ringelmanna, polega na tym, że wysiłek wkładany przez jednostki w wykonanie zadania jest mniejszy, gdy działają one wraz z innymi, niż gdy działają indywidualnie, jednostka nie czuje odpowiedzialności za efekt, a wkład poszczególnych osób w ostateczny wynik jest trudny lub niemożliwy do ustalenia. Według P.G. Zimbardo próżniactwo społeczne to „nieświadoma tendencja do zwalniania tempa pracy, gdy zadanie wykonuje się w grupie, bez względu na to, czy jest ono interesujące i czy ma znaczenie" i rośnie w miarę wzrostu wielkości grupy, powodując spadek odpowiedzialności za wykonywane zadania [Zimbardo 2004, s. 586, za: Latanè 1981]. Próżniactwo społeczne można redukować poprzez kontrolę wyników uzyskanych przez jednostkę lub tylko sugerowanie, że taka kontrola się odbywa. Biorąc pod uwagę powyższe konstatacje, dochodzimy do wniosku, że osobowościowa tendencja menedżera do próżniactwa społecznego może wpłynąć destrukcyjnie na efektywność procesów strategicznych w organizacji.

Humanistyczność

Obok behawioralności człowieka istnieje jego humanistyczność, która wyrażona jest w postaci szkoły humanistycznej (inaczej: koncepcja humanistyczna, podejście humanistyczne, nurt humanistyczny). Jej głównymi przedstawicielami są A. Maslow i C. Rogers. Ich poglądy były reakcją na demoniczną wizję psychoanalizy i redukcjonizm behawioryzmu. A. Maslow prowadził rozważania na temat zdrowych i twórczych jednostek; postulował, aby nauka odeszła od analizy człowieka chorego, dysfunkcjonalnego, a skupiła się na tym, co dobre, optymistyczne i co buduje potencjał jednostek. Prowadząc badania nad osobami samorealizującymi się, stworzył portret psychologiczny jednostki pozytywnej, mającej zaufanie do siebie i innych [Hall, Lindzey 2001]. Wskazywał na potrzebę holistyczno-dynamicznego podejścia do jednostek; przekonywał, że tylko takie ujęcie zapewnia dogłębne zrozumienie i trwałe usunięcie ewentualnych problemów [Maslow 2006]. Pochylenie się nad jednostką (pracownikiem, uczniem, pacjentem) może uchronić przed krzywdzącym przypisaniem jej etykiety i stygmatyzacją do roli osoby zaciekłej, zuchwałej, nieobliczalnej, co determinuje w dużym stopniu jej dal-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

sze funkcjonowanie. Swoją propozycję dla biznesu A. Maslow określił jako eupsychiczne zarządzanie, polegające na humanitarnym podejściu do ludzi (w jej centrum jest człowiek z jego indywidualnymi potrzebami, człowiek i jego perspektywa). W dalszej perspektywie taka filozofia działania ma przynosić również korzyści finansowe [Cox 2006].

Drugi z „ojców" podejścia humanistycznego, C.R. Rogers, jest twórcą koncepcji terapii niedyrektywnej, skoncentrowanej na kliencie. Jej podstawą jest empatyczna więź pomiędzy ułatwiającym a klientem. Zasady tej koncepcji są szeroko wykorzystywane w poradnictwie, prowadzeniu grup spotkaniowych i rozwiązywaniu konfliktów grupowych [Hall, Lindzey 1998, s. 2001]. Terapia niedyrektywna opiera się na autentycznym związku między uczniem a nauczycielem i jest powszechnie stosowana w szkoleniach personelu medycznego, poradnictwie zawodowym, szkoleniach kadr menedżerskich, szkoleniach animatorów społeczności lokalnych oraz w różnych kręgach kulturowych [Rogers 1991].

Dzięki koncepcji humanistycznej także w sferze biznesu inaczej można było spojrzeć na pracownika, widząc jego indywidualność, kreatywność i chęć rozwoju. Myślą przewodnią koncepcji humanistycznej jest to, że człowiek to jednostka unikatowa wkomponowana w otoczenie, w którym żyje. Rozwój człowieka zależy od czynników tkwiących w nim samym i poza nim. Człowiek dąży do samorealizacji, z natury jest dobry i pozytywnie ustosunkowany do otaczającego go świata. Jego zachowanie jest uwarunkowane przez teraźniejszość, to, co sobą reprezentuje „tu" i „teraz". Człowiek, który żyje przeszłością, nie osiągnie pełnego rozwoju. Humanistyczność człowieka jest widoczna w podejściu: „człowiek i jego perspektywa".

Obraz człowieka prezentowany poprzez behawioralność i humanistyczność wyraża sedno człowieczeństwa pracowników w organizacji. W procesie zarządzania organizacją znajduje się człowiek, który w zależności od pełnionej funkcji jest menedżerem lub podwładnym. Znajomość behawioralności i humanistyczności człowieka daje pełne podstawy do kształtowania zarządzania organizacją.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

2.7. Style oddziaływania menedżerów na podwładnych

Każdy menedżer, chcąc realizować proces zarządzania, musi przyjąć określony styl oddziaływania, czyli styl kierowania. Styl ten jest określany jako sposób wpływania, oddziaływania przełożonych na podwładnych z zamiarem osiągnięcia określonego celu. Każdy styl kierowania wywołuje, generuje określone zachowanie – zarówno po stronie podwładnych, jak i przełożonych. Istnieje silna zależność między stylem kierowania menedżerów a behawioralnością podwładnych. Można stwierdzić, że styl kierowania to zamierzone wpływanie menedżerów na podwładnych, którego efektem jest osiągnięcie zaplanowanego celu oraz modyfikowanie behawioralne podwładnych.

Prezentowane w literaturze przedmiotu klasyfikacje stylów kierowania najczęściej oparte są na następujących kryteriach [Stankiewicz-Mróz 2007, s. 95]:

- dominujący przedmiot zainteresowania przywódcy (stosunek przywódcy do siebie, innych ludzi, celów i zadań organizacyjnych);
- sposób postrzegania podwładnych i wynikający z niego preferowany rodzaj bodźców wykorzystywanych w procesie motywacyjnym (kary lub nagrody);
- sposób sprawowania władzy (autorytarna bądź liberalna).

Styl kierowania uzależniony jest nie tylko od osoby samego menedżera (np. jego osobowości, psychiki), lecz także od podwładnych. Powinien być wypośrodkowaniem między menedżerem a podwładnym. W związku z tym można mówić o stylu kierowania wypośrodkowanym, który oznacza wypracowanie wpływu, oddziaływania między menedżerem a podwładnym przy zachowaniu zgodności potrzeb obu stron. Chodzi tu o pełne zrozumienie menedżera i podwładnego. Styl kierowania wypośrodkowany stanowi podstawę przyczyniającą się do realizacji zarządzania przez cele.

W zakresie stylów kierowania istnieją determinanty, które wpływają na typ danego stylu oddziaływania. Determinanty te dzielą się na endoorganizacyjne oraz egzoorganizacyjne. Do determinant endoorganizacyjnych zalicza się: osobowość i psychikę menedżera, osobowość i psychikę podwładnych, kwalifikacje menedżera i podwładnych, kulturę organizacyjną firmy, rodzaj wykonywanej pracy, predyspozycje pracownika itp. Z kolei do determinant egzoorganizacyjnych zalicza się: style kierowania w różnych organizacjach w różnych branżach oraz ogólne wymagania otoczenia zewnętrznego.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Menedżerowie prezentują dwie podstawowe formy zachowań określane w literaturze przedmiotu mianem orientacja na pracowników oraz orientacja na zadania [Griffin 1997, s. 500]. Orientacja na pracowników polega na dbaniu o zatrudnionych, wspieraniu ich w różnych aspektach w organizacji, pracodawca troszczy się o swoich pracowników. Orientacja na zadania dotyczy jakości wykonanej pracy, gdzie zadanie jest na pierwszym miejscu. W tej orientacji koncentruje się na problemach techniczno-technologicznych oraz organizacyjnych. Obie orientacje są dychotomiczne, gdyż z jednej strony istnieje troska o pracownika, z drugiej zaś istnieje troska o zadanie. Należy wypracować orientację pracowniczo-zadaniową, gdyż jakość pracownika wpływa na jakość zadania. Trzeba pamiętać, że każde zadanie jest realizowane przez pracownika. Mnogość stylów kierowania nasuwa myśl, że skrajne style kierowania (np. autorytarny czy liberalny) nie są dobre, gdyż są za mocne i/lub są za słabe, a powinno się dążyć do stylu wypośrodkowanego, gdzie następuje wymieszanie cech mocnych z cechami słabymi (styl optymalny).

Dużą popularnością cieszą się teorie sytuacyjne, w których przyjęto, że o efektywności decydują przede wszystkim elastyczność i właściwy dobór stylu, w zależności od sytuacji. Szef, który deklaruje, że jest urodzonym autokratą, i preferuje rządy silnej ręki, jest z góry skazany na niepowodzenie. Wydaje się, że dzisiaj jedną z najistotniejszych umiejętności przywódców jest dokładnie analizowanie sytuacji, którą kreują zarówno technika i technologia, jak i uwarunkowania psychospołeczne, polityczne oraz ekonomiczne [Stankiewicz-Mróz 2007, s. 99]. Zarówno przełożony, jak i podwładny w zależności od sytuacji muszą umieć przyjąć określony styl oddziaływania, czyli wzajemnie go wypracować. Do kategorii sytuacyjnych teorii stylów kierowania należy koncepcja P. Horseya i K. Blancharda. W ich ujęciu efektywne zachowanie kierownicze to zachowanie odpowiednio dopasowane do danej sytuacji. W obrębie koncentracji na ludziach bądź na zadaniach jest dojrzałość podwładnych. Dojrzałość to zdolność do wyznaczania ambitnych, lecz możliwych do osiągnięcia celów, potrzeba i umiejętności przyjmowania odpowiedzialności oraz wiedza specjalistyczna i doświadczenie poszczególnych członków grupy pracowniczej. Chodzi o dojrzałość zadaniową i psychologiczną [Stankiewicz-Mróz 2007, s. 100].

Pod koniec lat 70. XX w. pojawiła się koncepcja J.M. Burnsa dotycząca przywództwa transakcyjnego i przywództwa transformacyjnego. Przywództwo transakcyjne opiera się na zasadzie wymiany. Pracownicy realizują działania wynikające z decyzji przełożonego w zamian za nagrody organizacyjne (np. płaca, uznanie, premia). Przywództwo transformacyjne to sposób od-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

działywania przy wykorzystaniu odpowiedniej symboliki, przekazujący poczucie misji, stymulujący do wspólnego osiągania wyższych celów. Inspiruje ono do kreatywności i innowacyjności, buduje zaufanie między współpracownikami, angażuje potencjał intelektualny pracowników.

Styl oddziaływania to wypracowany przez menedżera i podwładnego sposób wydawania zadań i realizacji. Każdy styl musi być wypracowany i indywidualnie dostosowany do menedżera i podwładnego wraz z uwzględnieniem podejścia sytuacyjnego.

2.8. Psychologiczno-ekonomiczne zachowanie menedżerów – menedżer behawioralny

Behawioralność (zachowanie) wszystkich pracowników, w tym kadry zarządzającej (menedżerów) jest uwarunkowana wieloma czynnikami, z których na czołowe miejsce wysuwa się psychologia behawioralna i ekonomia behawioralna (spojrzenie psychologiczno-ekonomiczne). Znajomość psychologii i ekonomii daje silne podstawy do rozpatrywania behawioralności menedżerów jako głównych realizatorów procesu zarządzania organizacją (przedsiębiorstwem). Behawioralność menedżerów można zdefiniować jako permanentny proces kształtowania zachowania kadry zarządzającej. Zrozumienie behawioralności pracowników, w tym menedżerów, wymaga wyjaśnienia istoty psychologii behawioralnej i ekonomii behawioralnej oraz ukazania powiązania tych obszarów w jedną całość (system), w którym dostrzega się człowieka jako podmiot, tj. pracownika wykonawczego i menedżera w organizacji.

Z punktu widzenia realizacji procesu zarządzania to menedżer jest osobą bezpośrednio odpowiedzialną za podejmowanie decyzji w organizacji i dlatego ważne jest poznanie uwarunkowań psychologiczno-ekonomicznych behawioralności menedżerów.

Psychologia behawioralna utożsamiana jest najczęściej z klasycznym behawioryzmem, rozumianym jako jeden z kierunków w psychologii. Za jego początek uznaje się publikację w 1913 r. manifestu J.B. Watsona pt. *Psychologia, jak widzi ją behawiorysta*. Badacz ten położył podwaliny pod behawioryzm, a olbrzymią rolę odegrały tu prace B.F. Skinnera dotyczące kształtowania zachowań przez ich konsekwencje środowiskowe. Behawioryzm to ogrom wiedzy o zachowaniu ludzi i zwierząt. Psychologia behawioralna skła-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

da się z dwóch podstawowych nurtów: analizy zachowania oraz podejścia poznawczo-behawioralnego. Analiza zachowania jest dziedziną psychologii, która bada zachowanie ludzi i zwierząt z perspektywy wpływu, jaki wywierają na nie różnorodne czynniki środowiskowe. Wyróżnia się ich dwa rodzaje, tj. zdarzenia, które występowały do tej pory w środowisku, będąc konsekwencją określonego zachowania, oraz panujące wtedy i obecne warunki środowiska. Analiza zachowań poszukuje uniwersalnych praw i prawidłowości, opisujących relację między środowiskowymi zmiennymi niezależnymi a zachowaniem, traktowanym jako zmienna zależna. Rozwój analizy zachowań wiąże się najsilniej z pracami B.F. Skinnera, a za moment powstania tej dyscypliny uważa się 1938 r., kiedy została opublikowana jego książka *The Behavior of Organisms*, wydana w Polsce w 1955 r. pt. *Zachowanie się organizmów* [Bąbel, Ostaszewski 2008, s. 7–9].

Z analizy zachowań można wywnioskować, że dzielą się one na dwie podstawowe grupy: zachowania wewnętrzne i zachowania zewnętrzne. Pierwsze wynikają ze strony psychologicznej człowieka (jego wnętrze), drugie natomiast z jego strony socjologicznej (środowisko, w jakim funkcjonuje). Można pokusić się o stwierdzenie, że istnieje jeszcze trzecia grupa zachowań: zachowania zintegrowane, będące powiązaniem zachowań wewnętrznych z zewnętrznymi. Pełny obraz zachowań człowieka można przedstawić za pomocą zachowań zintegrowanych, gdzie strony psychologiczna i socjologiczna człowieka tworzą zwartą całość. W związku z powyższym, psychologia behawioralna pokazuje jedną stronę medalu zachowań menedżerów w organizacji, jak i także pozostałych pracowników.

Zachowanie menedżerów w przedsiębiorstwie jest uwarunkowane nie tylko psychologią behawioralną, lecz także ekonomią behawioralną, będącą wynikiem powiązań ekonomii z psychologią. Korzenie ekonomii behawioralnej sięgają nurtu nazwanego w psychologii behawioryzmem (*behavior* – zachowanie). W ramach ekonomii behawioralnej można wyróżnić dwa nurty. Pierwszy nurt rozwinął się na gruncie nauki o zachowaniu, łącząc metodologię badań psychologicznych nad zachowaniem z wiedzą teoretyczną z ekonomii. Drugi nurt skupia się na analizie odstępstw od zachowania racjonalnego, które leżą u podstaw ekonomii klasycznej. Większość ludzi zdaje sobie sprawę z tego, że stany emocjonalne przez nich przeżywane mogą wpływać na podejmowanie decyzji. Pozytywne i negatywne stany emocjonalne zwykle wpływają na odmienne sposoby przetwarzania informacji. Nastrój pozytywny skutkuje zazwyczaj bardziej pobieżnym (heurystycznym) przetwarzaniem informacji, posługiwaniem się schematami i stereotypami. Nastój negatywny

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

prowadzi do systematycznego, analitycznego i kontrolowanego przetwarzania informacji [Goszczyńska, Górnik-Durose 2010, s. 114]. Optymizm jest związany z odczuwaniem pozytywnych emocji i ich przewidywaniem oraz poczuciem szczęścia, dlatego może mieć znaczenie przy ocenie własnej kondycji finansowej i innych zachowań ekonomicznych. Ekonomia behawioralna bierze pod uwagę wpływ tych czynników na podejmowanie decyzji przez ludzi, czyli menedżerów w przedsiębiorstwie.

Najważniejsze pojęcia, zagadnienia, problemy ekonomii behawioralnej [Reber, Reber 2005, s. 263; Frank 2007, s. 291; Zaleśkiewicz 2011, s. 231, 251] to:

- heurystyka – metoda odkrywania, procedura rozwiązywania problemów, technika będąca narzędziem twórczego formułowania myśli;
- ramowanie (*flaming*) – eksponowanie znaczenia przyjętej perspektywy;
- księgowanie umysłowe (*mental accounting*) – ludzie sugerują różne rodzaje wydatków na kontach umysłowych i każdy z nich oddzielnie rozważają w funkcji potencjalnych zysków i strat.

Analiza stosowana w ekonomii behawioralnej polega na odszukaniu odstępstw od założeń teoretycznych w rzeczywistych zachowaniach ludzi. Na przykład w teorii oszczędzania takim odstępstwem (anomalią) jest zbyt szybkie dyskontowanie przez ludzi gratyfikacji finansowych, które odpowiada za przesadne wartościowanie natychmiastowych zysków (np. osoby młode na dorobku) lub nadmierna skłonność do odkładania pieniędzy przez osoby, które powinny je tylko konsumować (np. emeryci). Odkrycie różnic umożliwia zaproponowanie nowego, alternatywnego modelu (np. oszczędzania) uwzględniającego psychologiczne osobliwości zachowań ekonomicznych. Takim modelem jest behawioralna teoria cyklu życia zaproponowana przez H. Shefrina i R. Thalera w 1988 r. [Zaleśkiewicz 2011, s. 31–34]. Autorzy tego modelu bardzo ważną rolę przypisują mechanizmowi samokontroli odpowiadającemu za powstrzymywanie się od impulsywnego konsumowania zasobów i jednocześnie wzmacniającemu gotowość do odraczania gratyfikacji. Według tych ekonomistów umysł człowieka to system złożony z dwóch modułów: sprawcy – skłania do konsumpcji, i planisty – kontroluje sprawcę i skłania do oszczędzania. Mechanizmy tej kontroli stanowi zestaw reguł księgowania umysłowego. Widoczny jest również wpływ efektu ramowania polegający na tym, że ta sama kwota pieniędzy może zostać przypisana do różnych rachunków umysłowych w zależności od tego, w jaki sposób została ona zdobyta [Zaleśkiewicz 2011, s. 230–231].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Ekonomia behawioralna stanowi narzędzie umożliwiające wyjaśnienie ludzkiego zachowania w realizacji procesu podejmowania decyzji. Razem z psychologią behawioralną stanowią fundament koncepcji menedżera behawioralnego, który realizuje proces zarządzania w zależności od swojego zachowania w organizacji. Można uznać, że w pracy menedżerów strona behawioralna odgrywa ważną rolę, determinuje bowiem sprawność i skuteczność podejmowania decyzji.

2.9. Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa

Koncentracja na aktywach materialnych jako źródle przychodów okazała się niewystarczająca do oszacowania rzeczywistej wartości firm działających w turbulentnym otoczeniu. L. Edvinsson i M.S. Malone [Edvinsson, Malone 2001, s. 9] podali za Ch. Handym, że aktywa niematerialne mogą nawet trzy- lub czterokrotnie przekraczać wartość księgową firmy. Ta proporcja może być jeszcze wyższa dla firm technologicznych. Na koszt produktu na dzisiejszym rynku tylko w pewnym stopniu wpływają koszty materiału i robocizny, duże znaczenie mają również nakłady na badania i rozwój, zasoby intelektualne firmy i usługi [Stewart, Losee 1994, s. 68]. W konsekwencji obok kapitału realnego (inaczej rzeczowego, obejmującego środki produkcji) oraz kapitału finansowego (pieniężnego) wyodrębniono kapitał intelektualny. Rozwój zainteresowania kapitałem intelektualnym (ang. *Intellectual Capital*, IC), stanowiącym odzwierciedlenie niematerialnych zasobów firmy, przypadł na lata 90. XX w. Prekursorem raportowania tego kapitału była szwedzka firma ubezpieczeniowa Skandia, do której wkrótce dołączyły takie firmy jak: Do Chemical, Huges Aircraft, Canadian Imperial Bank of Commerce oraz południowokoreańskie Posco. Departamenty i programy uwzględniające generowanie wartości poprzez kapitał intelektualny powstawały też w czołowych firmach konsultingowych. Początki rozważań nad nieujętymi w księgach rachunkowych przyczynami sukcesu firm to okres definiowania kapitału intelektualnego jako niewidzialnych/niematerialnych aktywów stanowiących rzeczywiste źródło przewagi konkurencyjnej. W tym czasie zapoczątkowano rozwój narzędzi zarządzania ukierunkowanego na wzrost wartości przedsiębiorstwa [Mouritsen, Larsen, Bukh 2005, s. 461]. To pierwszy z trzech etapów badań nad kapitałem intelektualnym [Guthrie, Ricceri, Dumay 2012, s. 69], obejmujący lata 80. i 90. ubiegłego stulecia. Przedstawiciele tego okresu to:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

K.E. Sveiby, L. Edvinsson (odpowiedzialny w latach 90. XX w. za zarządzanie kapitałem intelektualnym w szwedzkiej firmie ubezpieczeniowej Skandia) oraz dziennikarz „Fortune" Th. Stewart, popularyzator koncepcji kapitału intelektualnego w Stanach Zjednoczonych. K.E. Sveiby [2001] wyszedł od definicji wiedzy, którą określił jako zdolność do działania (ang. *capacity-to--act*). Jej efektem jest nowa wartość, która opiera się na indywidualnych kompetencjach. Pracownik w firmie produkcyjnej dodaje wartość poprzez np. wytwarzanie lepszych produktów (ukierunkowanie wewnętrzne) lub poprzez budowanie relacji z klientami, podnoszenie świadomości i reputacji marki (ukierunkowanie na zewnątrz). Wynika z tego podział na strukturę zewnętrzną i strukturę wewnętrzną oraz umiejętności pracowników. Pierwsza tworzy sieć relacji z otoczeniem (dostawcami, klientami), budując wizerunek firmy. Działania ukierunkowane do wewnątrz skutkują natomiast nowymi procesami wewnętrznymi, charakterystyczną kulturą organizacji lub innowacjami produktowymi. Według definicji Th. Stewarta [1997, s. 86] kapitał ludzki (kapitał indywidualny) to indywidualne kompetencje pracowników tworzące struktury (kapitał strukturalny i kapitał klienta), dzięki którym wartość firmy rośnie w czasie. Zbliżony podział stosował L. Edvinsson w odniesieniu do analiz firmy Skandia.

Kapitał ludzki to wiedza pracowników, ich doświadczenie, a także kreatywność w adaptacji do zmieniających się warunków, czyli wszystko to, co pracownicy zabierają ze sobą, wychodząc z pracy [Roos, Roos 1997, s. 415]. Kapitał strukturalny stanowi infrastrukturę wspierającą kapitał ludzki [Edvinsson, Malone 2001, s. 34] i obejmuje m.in. systemy zbierania i przetwarzania informacji, kulturę organizacyjną, ale też markę, znaki towarowe i patenty, czyli wszystko to, co pozostaje w firmie po zakończonym dniu roboczym, po wyjściu z niej pracowników [Roos, Roos 1997, s. 415]. L. Edvinsson i M.S. Malone [2001, s. 45] podzielili kapitał strukturalny na kapitał kliencki (dotyczących relacji z odbiorcami) i organizacyjny. Ten ostatni dzielił się na kapitał innowacji i procesów.

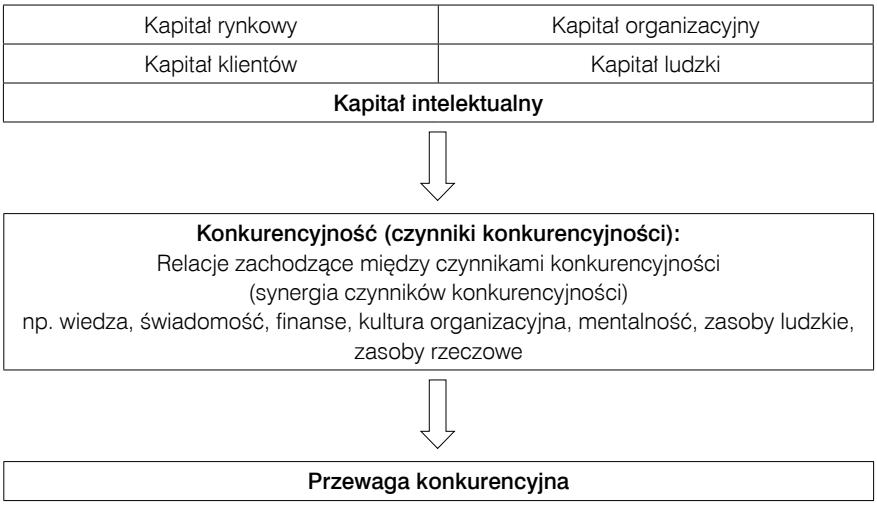
Kapitał intelektualny jest jedną z podstaw kształtowania konkurencyjności oraz przewagi konkurencyjnej. Bezpośrednio wiąże się z człowiekiem (zasobem ludzkim), który przyczynia się do rozwoju danej organizacji. Można stwierdzić, że źródłem konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej jest intelekt organizacji, czyli człowiek i to, co sobą reprezentuje.

Kapitał intelektualny, jak wcześniej wspomniano, przyczynia się do kształtowania konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej. Zanim organizacja (przedsiębiorstwo) osiągnie przewagę konkurencyjną, musi posiadać

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

konkurencyjność, czyli różne czynniki tworzące między sobą relacje w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Kapitał intelektualny, wpływając na konkurencyjność (czynniki konkurencyjności), tworzy relacje na linii: kapitał intelektualny – konkurencyjność. Takie same czynniki konkurencyjności tworzą między sobą relacje: czynniki konkurencyjności – czynniki konkurencyjności. Te dwojakie relacje w ostateczności tworzą konkurencyjność, która z kolei przeistacza się w przewagę konkurencyjną. Zarówno relacje wynikające z kapitału intelektualnego, jak i relacje między czynnikami konkurencyjności, mają w sobie ładunek synergii, która każdej organizacji jest potrzebna do prawidłowego funkcjonowania.

Na rysunku 2.1 przedstawiono wpływ kapitału intelektualnego na konkurencyjność i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Walczak 2010, s. 10.

Rysunek 2.1. Kapitał intelektualny w kreowaniu konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Kapitał intelektualny przedstawiony na rysunku 2.1 ma szerokie zastosowanie w kształtowaniu rozwoju podmiotu gospodarczego. Od jakości tego kapitału zależy jakość konkurencyjności, a następnie jakość przewagi konkurencyjnej. To, kogo się zatrudnia, patrząc na kapitał intelektualny, ma bardzo duże znaczenie w operacyjnym i strategicznym rozwoju organizacji. Można stwierdzić, że kapitał intelektualny to człowiek, konkurencyjność to człowiek, przewaga konkurencyjna to człowiek. Człowiek i to, co sobą reprezentuje,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

stanowi o jakości organizacji. Relacje zachodzące między kapitałem intelektualnym i konkurencyjnością oraz między czynnikami konkurencyjności mają wyrazisty obraz w holistycznym wpływie na zmiany zachodzące w grupie różnych czynników konkurencyjności, jak i w samej przewadze konkurencyjnej. Znajomość zagadnienia kapitału intelektualnego to możliwość zrozumienia filozofii budowania konkurencyjności i osiągania przewagi konkurencyjnej.

Kształtowanie kapitału intelektualnego powinno stać się ważnym zagadnieniem dla przedsiębiorstw dążących do sukcesu rynkowego. W rzeczywistości gospodarczej, w dynamicznym otoczeniu, budowa konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej wymaga posiadania unikalnych zasobów, wyróżniających przedsiębiorstwo od konkurencji. Zasoby te muszą być niepowtarzalne, trudne do skopiowania, oryginalne oraz charakteryzować się elastycznością pozwalającą na szybką reakcję na zmiany w otoczeniu i zapewniać tworzenie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej. Takimi cechami obdarzony jest m.in. kapitał intelektualny, którego znaczenie zostało dostrzeżone nie tylko przez teoretyków, lecz także przez praktykę gospodarczą. Obecnie w różnych organizacjach kapitał intelektualny powinien być podstawą zarządzania oraz budowania strategii mającej zwiększać pozycję na rynku.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ROZDZIAŁ 3

Menedżer w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa – menedżer zasobów ludzkich

3.1. Rola menedżera w przedsiębiorstwie

Menedżer wraz z podwładnymi odgrywają pierwszoplanową rolę w zarządzaniu organizacją [Stańczyk 2018]. Jedną z fundamentalnych cech istoty pracy menedżera jest ukierunkowanie na osiąganie celów organizacji przez pracę innych i z innymi. Tym samym każdy menedżer jest istotnym podmiotem zarządzania zasobami ludzkimi, a sam proces kierowania ludźmi stanowi tu kluczowy element [Pocztowski 2007, s. 180]. Do obowiązków osób zajmujących kierownicze stanowiska należy gotowość do podejmowania i jak najlepszego spełniania różnorodnych ról, jakie stawia im organizacja. W zależności od umiejscowienia w hierarchii organizacyjnej składu zespołu pracowniczego, rodzaju zadań oraz możliwości ich realizowania – poszczególne role mogą być różnie eksponowane i odgrywane. Wynika to również z indywidualnych preferencji każdego kierownika, jego osobowości, temperamentu i inteligencji. Wywiązywanie się z powierzonych obowiązków wymaga odgrywania określonych ról przez menedżera, które H. Mintzberg sklasyfikował następująco [Kubik 2012, s. 49–50]:

- rola informacyjna – dbanie i rozwijanie komunikacji wewnątrz kierowanej grupy i z jej otoczeniem;
- rola interpersonalna – kierowanie grupą, jej integrowanie i scalanie oraz artykułowanie i dbanie o realizację interesów grupy;
- rola decyzyjna – wybór celów działania grupy oraz sposobów ich osiągania i zmiany w razie konieczności, dystrybucja zadań wśród członków zespołu, a także ułatwianie im wykonywania pracy.

Pojęcie *menedżer* (*menadżer*) wywodzi się z angielskiego *manager* i oznacza osobę zarządzającą przedsiębiorstwem lub jego częścią. Jego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

podstawowe zadanie to realizacja procesu zarządzania, czyli m.in. podejmowania decyzji, planowania i organizowania. Jeśli bierzemy pod uwagę powyższą definicję, okazuje się, że każda osoba, która podejmuje jakąkolwiek decyzję jest menedżerem. Należałoby jednak dodać, że w takim przypadku każdy jest menedżerem własnego postępowania na podstawie podjętej decyzji. W rzeczywistości, w życiu codziennym i symbiozie z otoczeniem, nosiłoby to jednak znamiona pewnego nadużycia tego pojęcia. Na co dzień tego określenia używa się głównie w stosunku do osób podejmujących decyzje dotyczące działania firmy, przedsiębiorstwa, np. w zakresie:

- toczących się procesów produkcyjnych (np. dostawa materiałów do produkcji, sprzedaż gotowych wyrobów, ustalanie cen zakupu i sprzedaży);
- zarządzania finansami firmy (np. wyliczanie kosztów i dochodów, prowadzenie księgowości, płacenie podatków);
- zarządzania pracownikami (np. zatrudnianie, zwalnianie, wynagradzanie za pracę, fundusz socjalny);
- zarządzania reklamą, promocją (np. współpraca z mediami, przygotowywanie reklam własnych usług lub produktów, organizowanie stoisk na targach).

Menedżerów można również podzielić ze względu na zakres wykonywanych czynności i obszar odpowiedzialności:

- menedżer najwyższego szczebla – odpowiada za całokształt funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. prezes, prezydent, dyrektor generalny (w zależności od rodzaju firmy i struktury zatrudnienia).
- menedżer średniego szczebla – np. kierownik odpowiadający za powierzony mu obszar zarządzania (np. kierownik magazynu, kadr lub działu reklamy).

Każdy z nich jest wynagradzany odpowiednio do posiadanej wiedzy, doświadczenia, umiejętności, szybkości działania oraz prawidłowego zarządzania swoim zespołem – jeśli go posiada.

Osoba zajmująca stanowisko menedżerskie, ze względu na stawiane przed nią zadania, odpowiedzialność za ich realizację i za powierzonych jej ludzi, powinna charakteryzować się wysokim poczuciem odpowiedzialności, umiejętnością strategicznego myślenia i przewidywania. Wśród wielu cech pożądane są również solidność i uczciwość, silna wewnętrzna motywacja, duża wyobraźnia i zdolność przewidywania. Żyjemy w ciągle zmieniającym się otoczeniu, stąd ważna jest zdolność adaptacji do otaczających nas warunków, a co za tym idzie – zdolność podejmowania szybkich decyzji i dzia-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

łań. Silna koncentracja na działaniach nie może jednak przesłaniać menedżerowi dbałości o podległych mu ludzi i prawidłowe kontakty z nimi [Baran 2009, s. 185–191].

Podstawowe zadania menedżera to realizacja nałożonych przez jego przełożonych celów w określonej wielkości oraz określonym z góry terminie, przy wykorzystaniu dostępnych do tego celu zasobów. Menedżer może pracować i realizować zadania jednoosobowo, czyli samodzielnie. Polega wtedy tylko na sobie, dla siebie wyznacza terminy realizacji poszczególnych etapów pracy, samodzielnie korzysta z powierzonych mu zasobów, samodzielnie (przed samym sobą) rozlicza się z wykorzystania czasu pracy, dostępnych finansów itp. Wbrew pozorom o wiele trudniejsza może być dla menedżera sytuacja, kiedy ma do dyspozycji zespół pracowników. W życiu codziennym mamy częściej do czynienia z pracą zespołową, kiedy to zespół musi realizować wyznaczone cele, a każdy pracownik pełni inną funkcję. Innymi słowy menedżer jest odpowiedzialny za realizację działań podległych mu osób i działu, a jego działania i sposób zarządzania zespołem powinny prowadzić do zwiększania efektywności pracy poprzez stosowanie odpowiednich sposobów zarządzania ludźmi. Praca zespołowa wykorzystuje efekt synergii, co oznacza, że efekt pracy kilku współpracujących ze sobą osób jest większy niż suma efektów wytworzonych przez każdą z nich, gdyby pracowały oddzielnie. Trudności, przed jakimi stoi menedżer zarządzający zespołem, mogą wiązać się z następującymi zadaniami:

- zbudowanie zespołu stosownie do nałożonych na menedżera zadań, w tym dobór odpowiednich pracowników pod kątem posiadanych przez nich umiejętności i wiedzy;
- przygotowanie dla podwładnych określonych zadań do wykonania wraz z instrukcjami postępowania;
- precyzyjne wskazanie terminów wykonania tych zadań;
- umiejętne motywowanie do ich realizacji pod względem terminowym i jakościowym.

Prawidłowa realizacja wymienionych zadań wymaga od menedżera kompetencji, które dotyczą dobrego zarządzania zespołem w kontekście atmosfery pracy, prawidłowego delegowania uprawnień, umiejętności rozwiązywanie konfliktów itp. W ostatecznym rozrachunku te ostatnio wymienione umiejętności determinują w głównej mierze powodzenie w realizacji nałożonych zadań. Złe zarządzanie relacjami wewnętrznymi, w tym faworyzowanie wybranych osób, używanie niewłaściwych argumentów w stosunku do podwładnych, błędna, niezrozumiała i niepełna komunikacja bez szczegółowe-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

go określenia adresata – to tylko niektóre z błędów, które może popełnić menedżer, a mogą one mieć decydujący wpływ na końcowy sukces pracy zespołu.

Menedżer musi posiadać wiele umiejętności – powinien efektywnie motywować pracowników i w przemyślany sposób zarządzać ich rozwojem. Powinien być również liderem dla swoich podwładnych. Pojęcie *lider* pochodzi od angielskiego pojęcia *to lead*, czyli 'prowadzić', 'przewodzić'. Ma to szczególne znaczenie, kiedy firma lub zespół znajdują się w trudnej sytuacji, czy to z powodu zwykłych codziennych problemów, czy z powodu globalnych sytuacji kryzysowych. Wtedy spokojna i stanowcza postawa menedżera-lidera wpływa szczególnie kojąco na prowadzony przez niego zespół lub całą firmę. Świadczy ona o zachowaniu pełnej kontroli nad pojawiającymi się problemami, pokazuje, że menedżer wie, co zrobić, aby zapanować nad całością. Sprawia to, że podwładni mają bardzo duży szacunek do swojego szefa, czują się bezpieczni i z takim pozytywnym nastawieniem lepiej wykonują swoje zadania. Lider to osoba, która potrafi:

- łączyć swoje cele z celami innych ludzi, wzmacniać realizację celów, pomagać odnajdywać cele własne pracowników i nadawać im sens (to wzmacnia motywację i zaangażowanie personelu);
- rozbudzać entuzjazm w sobie i zarażać nim innych, co wpływa dodatnio na efektywność i wydajność pracy;
- wydobywać z ludzi to, co najlepsze (bo ludzie kochają lidera i szanują go; prawdziwy lider budzi w drugim człowieku jego potencjał).

Bardzo ważnym elementem pracy zespołowej i umiejętnego zarządzania zespołem jest prawidłowe delegowanie uprawnień i kompetencji. W każdym zespole muszą istnieć jednostki, którym menedżer może przekazać kierowanie pewnym zakresem prac lub które będą miały pozwolenie na podejmowanie decyzji menedżerskich dotyczących pracy zespołu, np. podczas jego nieobecności. Z jednej strony dzięki temu oddala się ryzyko wypalenia się menedżera odpowiedzialnego za wszystko, z drugiej zaś zwiększa się motywacja do pracy osoby, której powierza się większą odpowiedzialność. Wywiązanie się przez pracownika z powierzonych mu przez menedżera obowiązków podnosi jego samoocenę, daje szanse na dalszy rozwój, potwierdza posiadane umiejętności, a w konsekwencji polepsza stosunki między podwładnym i przełożonym. Po takich doświadczeniach menedżer jest w stanie zadbać o dalszy rozwój pracownika poprzez specjalistyczne szkolenia. W ten sposób buduje sobie również kadrę zastępczą, która zastąpi go podczas nieobecności lub będzie awansować na inne stanowiska

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

menedżerskie. To także jeden ze sposobów motywacji pozafinansowej, która to w wielu wypadkach – szczególnie dla młodego pracownika – jest bardziej wartościowa niż gratyfikacje finansowe.

Bardzo ważnym elementem bycia menedżerem jest umiejętność dokonywania oceny pracowników. Od prawidłowo przedstawionych pracownikowi celów i zadań w dużej mierze zależy prawidłowość i terminowość ich wykonania. Menedżer musi wiedzieć, jakie zadania może powierzyć konkretnemu pracownikowi [Szczepańska-Woszczyna 2014, s. 101–110]. Muszą one być dopasowane do jego umiejętności, wiedzy i możliwości. Błędnie przypisane zadania skutkować będą ich słabym wykonaniem bądź brakiem wykonania, a to z kolei doprowadzi do demotywowania pracownika. Przy prawidłowo postawionych celach menedżer podczas oceny będzie mógł obiektywnie odnieść się do ich realizacji. Ten etap to również moment na elementy coachingu. Proces ten ma na celu doskonalenie kwalifikacji – w tym przypadku pod kierunkiem przełożonego – poprzez nabywanie nowych umiejętności i korygowanie nieskutecznych zachowań. Podczas spotkania oceniającego osiągnięcia pracownika menedżer powinien przekazać pracownikowi swoje obserwacje z minionego okresu w postaci informacji zwrotnej, wysłuchać jego samooceny i wspólnie ustalić strategię postępowania na kolejny okres. Ma to na celu wykorzystanie zasobów pracownika, czyli jego wiedzy i umiejętności. Taka rozmowa wymaga od menedżera wysokich umiejętności interpersonalnych. Prawidłowo przeprowadzona rozmowa coachingowa to w konsekwencji zmotywowany pracownik, który wie, jakie są jego zadania i jakie oczekiwania ma wobec niego jego przełożony.

Jak w każdym zespole, grupie ludzi, w firmie mogą się zdarzać sytuacje kryzysowe z różnych powodów (np. niepowodzenia w realizacji zadań, „słabe ogniwo" w zespole, brak zaufania czy trudne sytuacje rodzinne). Z tymi wszystkimi przypadkami i konfliktami sprawny menedżer musi sobie poradzić i umieć je rozwiązać w taki sposób, aby nie wpływały one negatywnie na funkcjonowanie zespołu. Umiejętne zdiagnozowanie sytuacji kryzysowej to klucz do rozwiązania problemu. W takim przypadku konieczne jest zastosowanie alternatywnych rozwiązań, zastępstw oraz wiarygodne wyjaśnienie na forum zespołu zaistniałej sytuacji wraz z wybranym przez menedżera rozwiązaniem. W przypadku zdarzeń związanych z problemami osobistmi dobry menedżer powinien zachować dyskrecję, jeśli tego oczekuje jego podwładny. Z tym wszystkim wiąże się kolejny obszar, którym sprawny szef musi zarządzać, a mianowicie stwarzanie i utrzymywanie dobrej atmosfery w zespole.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Oprócz racjonalnych działań zarządczych budujących dobry nastrój wśród podwładnych, nieodzownym elementem jego utrzymania są relacje pomiędzy członkami zespołu i w stosunku do menedżera. Budowane są one głównie w czasie codziennego funkcjonowania zespołu. Dla ich podtrzymania rolą menedżera jest również zapewnienie spotkań nieformalnych poza godzinami pracy. Sprawny menedżer powinien umieć zorganizować wspólny czas dla całego zespołu, w tym również w dni wolne – wtedy z reguły odbywają się niezobowiązujące rozmowy. Niejednokrotnie rozluźniają one atmosferę, pozwalają poznać siebie wzajemnie i swojego szefa od tej niesłużbowej strony. To chyba jedna z ważniejszych ról menedżera, która w szybki sposób pokazuje i weryfikuje prawdziwe nastroje i relacje między pracownikami i ich szefem.

3.2. Zmiana permanentnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw – zarządzanie zmianą

Człowiek i organizacja podlegają nieustannym procesom zmian. Zmiany [Sułkowski 2000, s. 328–331] te są nieodłącznym elementem rzeczywistości każdej organizacji. Zmieniają się jednostka, grupy, organizacje, relacje międzyludzkie, relacje międzyorganizacyjne itp. Zmiany nadają życiu człowieka i organizacji względną dynamikę, przyczyniają się do sukcesu lub do porażki. Należy patrzeć na nie optymistycznie, pozytywnie i widzieć w nich sukces, który możliwy jest dzięki rozwojowi, a rozwój to nic innego jak ukierunkowana i wartościowa pod jakimś względem zmiana [Kożuch 2007, s. 224]. Zmiany to nieuchronny i nieunikniony element funkcjonowania świata. To także świadome i celowe działanie, o charakterze intencjonalnym, o którego skutkach, niezależnie od liczby i siły czynników determinujących, przesądza wola człowieka powiązana z określonym zamiarem i oczekiwaniem [Osbert-Pociecha 2009, s. 416]. Zmianę można zdefiniować jako świadome i celowe działania człowieka oraz zmiana to także nieświadome działanie człowieka, gdzie przypadek zdecydował o danej sytuacji czy wydarzeniu. Ze zmianą człowiek musi umieć żyć. Tak jak człowiek musi oddychać, aby żyć, tak samo człowiek musi się zmieniać, aby dojść do określonego stanu.

W literaturze przedmiotu pojęcie zmiany jest różnie definiowane i nie ma obecnie jednej w pełni akceptowanej definicji. Najprościej można ją określić jako sytuację, kiedy stan końcowy różny jest od stanu początkowego.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Zmiana to także wszystko to, co powoduje zmodyfikowanie (naruszenie) dotychczasowego stanu lub jego określonych aspektów. To celowe, świadome przejście od jednego stanu do innego, jednoznacznie odmiennego. Znaczenie tego terminu jest odbierane jako obejmujące wszystko, odnosi się do zmiany czegoś. Zmiana to każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji, może dotyczyć każdego aspektu. W odniesieniu do cyklu życia organizacji jest ona zjawiskiem, które zachodzi nieprzerwanie, ciągle [Dziekoński, Jurczyk 2009, s. 77].

W pojęciu *zmiana* występują dwa wymiary. Pierwszy to rezultat zmiany, czyli treść. Odnosi się do zasobów ludzkich i rzeczowych, również techniki i technologii, także do różnego rodzaju relacji społecznych, gospodarczych czy politycznych. Wymiar drugi to sposób dokonywania zmiany, ściśle powiązany z metodami i technikami ich wykonywania – jest nazywany procesem zmian [Mikołajczyk 2005, s. 262]. Można powiedzieć, że źródłem zmiany jest człowiek i warunki, w jakich funkcjonuje (człowiek wpływa na warunki, a warunki wpływają na człowieka – zależność bilateralna).

Jednym z warunków wprowadzenia zmiany zarządzania przedsiębiorstwem jest rozpoznanie psychospołecznej charakterystyki organizacji oraz systemu wartości osób, które będą uczestniczyły w zmianach [Więcek-Janka 2006, s. 10].

Źródła zmian są endogeniczne i egzogeniczne. W źródłach egzogenicznych zidentyfikować można wiele sił działających na rzecz zmiany. Są to np. [Kmiotek, Piecuch 2012, s. 131–132]:

- charakter zasobów ludzkich – większa różnorodność kulturowa, wzrost liczby specjalistów itp.;
- technologia – szybsze i tańsze komputery, przenośne urządzenia telekomunikacyjne,
- wstrząsy ekonomiczne – zmiany cen ropy naftowej, wzrost i spadek cen akcji, zmiana cen walut;
- konkurencja – konkurencja globalna, fuzje i przejęcia firm, rozwój handlu elektronicznego;
- trendy społeczne – coraz większe zainteresowanie życiem w mieście, popkultura, moda;
- polityka światowa – otwarcie rynków, terroryzm.

Można stwierdzić, że zmiany przyczyniają się do lepszego funkcjonowania organizacji. Sama zmiana nie jest celem samym w sobie. Oznacza, że w systemie pojawiają się nowe elementy lub zanikają dotychczas istniejące. To pojawianie się lub zanikanie zawsze prowadzi do przeobrażeń relacji

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

pomiędzy aktualnie istniejącymi elementami systemu. W konsekwencji tych przeobrażeń pojawia się różnica między porównywalnym w czasie systemem [Szałkowski (red.) 2005, s. 17].

Zmiana organizacyjna odnosi się do dowolnego realnego procesu, w którym stan końcowy przedsiębiorstwa jako organizacji (lub jej części) różni się od jego stanu początkowego. Należy jednak zauważyć, że nieustanne dostosowywanie może wywołać niepożądane konsekwencje. Dążenie do utrzymania ciągłości zmian nie pozwala organizacji osiągnąć nowego stanu równowagi. Trudno zatem oszacować efekty wdrażanego rozwiązania.

Do grupy endogenicznych czynników zmian D. Torrington, J. Weightman i K. Johns zaliczyli trzy sytuacje, które świadczą o pewnych zakłóceniach w funkcjonowaniu organizacji i o potrzebie optymalizacji w tym zakresie [Michalak 2010, s. 314]:

- coś dzieje się nie tak – organizacja zaczyna funkcjonować gorzej niż do tej pory, za dużo czasu pochłania usuwanie usterek i łagodzenie sytuacji kryzysowych;
- na szczeblu kadry zarządzającej pojawiają się głosy niezadowolenia stopniowo przekształcane w projekty konkretnych zmian; należy się jednak spodziewać, że zmiany narzucone, gdy osoby, których dotyczą, nie zostały zaangażowane w ich przygotowanie, wywołają opór społeczny;
- zamiar posiadania stale aktualnej oferty rynkowej.

Czynniki endogeniczne zmian mogą mieć charakter subiektywny bądź obiektywny. Czynniki subiektywne wiążą się z niezaspokojonymi aspiracjami uczestników organizacji. Stanowią wyjątkowo silny motywator do zmian, aczkolwiek nadmierne ambicje mogą czasem okazać się zgubne dla organizacji. Wśród obiektywnych podstawowych czynników wewnętrznych można wymienić przede wszystkim [Michalak 2010, s. 313]:

- spadek zysków;
- fluktuację kadry pracowniczej;
- wzrost kosztów działalności;
- konflikty i niezadowolenie wśród załogi;
- obniżenie jakości produkowanych wyrobów lub usług;
- niezadowalający poziom technologii;
- zużycie parku maszynowego;
- niewystarczający poziom kwalifikacji pracowników;
- brak środków na inwestycje;
- spadek wydajności pracy;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

– małe osobiste zaangażowanie członków organizacji w realizację jej celów.

Według Z. Mikołajczyk [2005, s. 30] często potrzebę zmian wywołuje nieskuteczne zarządzanie poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi, takimi jak: zaopatrzenie, wytwarzanie, sprzedaż i działania marketingowe, finanse, zarządzanie ludźmi, organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem jako całością. Znamion niesprawności organizacyjnej, uzasadniających potrzebę działań zmieniających, można również poszukiwać w sferze kultury organizacyjnej. E. Masłyk dokonała porównania symptomów nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji, bezwzględnie wymagających interwencji w postaci zmian organizacyjnych oraz stanu sprawności, gdy zmiany nie są pożądane [Michalak 2010, s. 314].

Jeśli zmiana jest nieodłącznym elementem życia organizacji, a organizacją się zarządza, to również zmianą można zarządzać – mówi się wtedy o zarządzaniu zmianą, zarządzaniu poprzez zmianę.

Istnieją dwa główne podejścia do definiowania terminu *zarządzanie zmianą*. Pierwsze wskazuje, że zarządzanie zmianą jest specjalistyczną metodą zarządzania, podobnie jak np. zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi czy też zarządzanie jakością [Clarke 1997, s. 58]. Drugie z podejść zakłada, że zarządzanie zmianą to interdyscyplinarny przedmiot, który łączy w sobie elementy teorii zarządzania, metod i technik organizowania instytucji i pracy oraz wiedzy psychologicznej, socjologicznej, ekonomicznej i technicznej [Bratnicki 1998, s. 9]. Pierwsze podejście z całą pewnością jest dużo węższe od drugiego, ponieważ odnosi się wyłącznie do rodzaju zarządzania i tym samym zawiera się w nim, a przynajmniej określone jego elementy. Drugie ujmuje zarządzanie zmianą w sposób bardziej przekrojowy, a zarazem kompleksowy, ukazując jednocześnie wielopłaszczyznowość tego procesu – i w takim właśnie ujęciu omawiane zagadnienie powinno być rozpatrywane.

Często pojawia się uwaga, że nie zarządza się zmianą, lecz procesem zmian. Zdaniem P. Druckera [2009, s. 83] zmianą nie da się zarządzać, można ją jedynie wyprzedzać, antycypować, jednak to już kwestia określonego podejścia do tego zjawiska i zakresu dokonywanej analizy. W powszechnym użyciu poprzez zarządzanie zmianą rozumie się również jej wyprzedzanie i antycypowanie jako integralne elementy procesu zarządzania.

Zarządzanie zmianą polega na podejmowaniu działań mających na celu pozostawanie w nurcie zmiany i wykorzystywanie jej do osiągnięcia własnych korzyści, a przy tym jest to cykliczny proces planowania, działania operacyj-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

nego, monitorowania i kontroli, który odnosi się do wszystkich podmiotów funkcjonujących na rynku (przedsiębiorstw, jednostek samorządu terytorialnego, instytucji otoczenia biznesu, itp.). Definicja ta pozostaje w ścisłym powiązaniu z ogólną definicją zarządzania wyrażoną poprzez pryzmat funkcji zarządzania, z tym że uwzględnia tło dokonujących się zmian. Zarządzanie zmianą jest procesem wykorzystywania strategii organizacji do zapewnienia harmonii w odniesieniu do zmieniającego się otoczenia, przy silnym powiązaniu z dostępnymi zasobami [Zarębska 2002, s. 29]. W tym przypadku podkreśla się szczególną rolę strategii jako narzędzia umożliwiającego zarządzanie całym procesem zmian.

Jeszcze inne z określeń wskazuje, że zarządzanie zmianą jest kluczowym i nieodłącznym jej elementem, ponieważ ma umożliwić ludziom akceptację przedmiotu zmiany (przejście ze stanu obecnego do stanu zaplanowanego po zmianie) przy zastosowaniu odpowiedniego zestawu działań i technik [Wendt 2010, s. 16]. W zakresie tej definicji w sposób niezwykle ogólny, a przy tym jakże wymowny, wskazano na istotę całego procesu. Zarządzanie zmianą jest procesem, który przy wykorzystaniu dostępnych zasobów, technik i narzędzi umożliwia przeprowadzenie organizacji ze stanu początkowego do stanu końcowego, przy uwzględnieniu jej potrzeb oraz aspiracji, jak również stanów otoczenia.

Jednym z bardzo ważnych czynników przyczyniających się do zmian zachodzących w organizacji lub hamujących je jest – jak wspomniano – kultura organizacyjna. Rozpatrując kulturę organizacyjną jako czynnik wspierający zmiany, można za K. Krupą stwierdzić, że odpowiedni model kultury organizacyjnej może wzmocnić proces zmian organizacyjnych. Model taki charakteryzuje się np. [Krupa 2003, s. 68]:

- przedsiębiorczością;
- uczeniem się;
- zaangażowaniem;
- klimatem utrzymującym odpowiednie napięcie zmian wśród pracowników;
- stylem kierowania propagującym kreatywność pracowników.

Elementem kultury organizacyjnej wspierającym zmiany jest efektywna praca zespołowa. Skuteczny lider i zespół ludzi, którym przewodzi, są siłą napędową wprowadzanych zmian. Integracyjna funkcja kultury organizacyjnej jest kolejnym czynnikiem na drodze wprowadzania zmian. Należy dążyć do tego, aby wartości propagowane przez kulturę organizacji były zintegrowane z pozostałymi elementami organizacji, w tym i osobistymi wartościami

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ludzi ją tworzących. Kiedy ludzie mają poczucie spójności pomiędzy działaniem firmy a swoimi wartościami, ich zaangażowanie i motywacja rosną [Parkes 2016, s. 109–110].

Kultura organizacyjna widziana jako hamulec zmian wynika m.in. z zaburzonego poczucia bezpieczeństwa. Tracąc jedyną znaną i w miarę oswojoną rzeczywistość, tracimy przysłowiowy grunt, na którym stoimy. Jest to subiektywne odczucie, ale może powodować pojawienie się takich emocji, jak niepewność, strach czy czarnowidztwo. Poza tym ludzie czują się bezpieczniejsi, gdy mogą się odwołać się do „starych, dobrych czasów", tym bardziej że efekty tego, co nowe, są dość trudne do przewidzenia [Krupa 2003, s. 76; Parkes 2016, s. 112].

Czynnikiem, który może negatywnie wpływać na proces implementacji zmian, jest siła kultury organizacyjnej. Siła kultury organizacyjnej polega na tym, że kultura traktowana jest jako coś naturalnego, niekwestionowanego przez członków grupy [Sikorski 2002a, s. 13]. Silna kultura organizacyjna wykazuje wysoki stopień zakorzenienia w danej organizacji. Siła tej kultury może w niektórych sytuacjach, momentach funkcjonować jako struktura organizacyjna.

Niemniej jednak, pomimo charakterystyk kultury organizacyjnych możliwości wprowadzania zmian w organizacjach, można i należy wykorzystywać kulturę organizacyjną w procesie wprowadzania zmian [Parkes 2016, s. 114].

Można stwierdzić, że w procesie zarządzania zmianą czynnik kulturowy odgrywa bardzo ważną rolę. Dlatego też kulturę organizacyjną należy uwzględnić w zarządzaniu zmianą.

3.3. Profesjonalno-osobowościowy wymiar menedżera

Kadra zarządzająca musi być wyposażona w wiele umiejętności, które nadadzą podwładnym i całej organizacji rytm pracy ukierunkowanej na rozwój. Menedżer może pełnić swoje podstawowe funkcje kierownicze i sprawnie realizować zadania, jeśli ma nie tylko odpowiednią wiedzę ogólną i specjalistyczną, doświadczenie, pożądany zespół cech osobowości, zdolności, inteligencję, lecz także podstawowe umiejętności menedżerskie, utrwalone jako nawyki. Powinien także odznaczać się szczególnymi wrodzonymi predyspozycjami osobowymi i interpersonalnymi, wyobraźnią, odwagą, zdolnościami przywódczymi, aby mógł sprawnie zarządzać organizacją i współpracować

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

z wieloma instytucjami, spełniając oczekiwania swoich klientów i partnerów, a także uważnie analizować postępowanie konkurencji na rynku. Sprawne oddziaływanie menedżera na organizacyjne zachowania podwładnych wymaga też od niego wrodzonych zdolności kierowniczych [Wachowiak 2001, Żukowski 2006].

Od pracy kadry menedżerskiej zależą sukcesy rynkowe organizacji[1]. Ze względu na ciągle zmieniające się elementy otoczenia, wymagające coraz częściej szybkich, a nawet natychmiastowych reakcji, praca kierownicza jest stresogenna, szczególnie trudna i odpowiedzialna. Wymaga ona od menedżera określonych predyspozycji psychotechnicznych, szczególnych cech osobowości, wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia, a także uwzględniania w pracy kierowniczej uznawanego systemu wartości. O sukcesie menedżera, a tym samym organizacji, decydują także jakość wykształcenia, gotowość do ciągłego podnoszenia wiedzy ogólnej i specjalistycznej oraz poszerzania umiejętności kierowniczych.

Osiągnięcie przez menedżera sukcesu wymaga także od niego postępowania zgodnego z uznanymi zasadami etycznymi [Rachwał, Rachwał 2006]. Jak wskazuje doświadczenie historyczne, prawdziwy sukces w działalności gospodarczej osiągają ci menedżerowie, którzy mają wiedzę (umiejętności wykorzystania wiedzy), doświadczenie, pożądaną osobowość, inteligencję, wyobraźnię, odwagę i zdolności przywódcze, pozytywne myślenie, ale zarazem są uczciwi, a w swojej pracy zarządczej kierują się uznanymi zasadami etycznymi. Wymagania stawiane menedżerom mają charakter wielowymiarowy [Szczupaczyński 1998, Penc 2001, Kuc 2004, Żukowski 2005].

Profesjonalizm menedżera

Menedżer to osoba na stanowisku kierowniczym, która ma odpowiednią wiedzę i umiejętności, w tym kierownicze, pożądaną osobowość oraz doświadczenie w kierowaniu zespołami pracowniczymi i zarządzaniu organizacjami w warunkach niepewności i nieokreśloności oraz stałej zmienności otoczenia. Każda organizacja w warunkach globalizacji gospodarki potrzebuje skutecznych i efektywnych w działaniu menedżerów, gdyż głównie oni stają się kreatorami jej sukcesu. Role, funkcje i zadania menedżerów w warunkach globalizacji i integracji są bardzo szerokie, a ich realizacja wymaga nowoczesnej wiedzy i zespołu umiejętności, wielkiego wysiłku i poświęcenia. Praca menedżera po-

[1] Należy pamiętać, że menedżerowie mogą przyczyniać się nie tylko do sukcesów, lecz także do porażek organizacji. Wszystko zależy od celu, jaki chce osiągnąć menedżer.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

lega głównie na ustalaniu celów i określaniu zadań, po uprzednim zbadaniu rynku, wypracowaniu i podjęciu – stosownie do okoliczności i zasobów – właściwych decyzji, organizowaniu ich realizacji, motywowaniu podwładnych do wydajnej i efektywnej pracy oraz kontrolowaniu ich działań. Menedżer odpowiada nie tylko za realizację celów i zadań, zapewnienie wysokiej wydajności pracy, racjonalnego wykorzystywania zasobów, ale także za tworzenie przyjaznej atmosfery, wzajemnego zaufania, otwartości w pracy i warunków pobudzających inicjatywę i przedsiębiorczość oraz poczucie odpowiedzialności wśród podwładnych. Zadaniem menedżera jest zapewnienie odpowiednich warunków do celowej i harmonijnej współpracy w zespole. Jego rola polega również na właściwym przydzielaniu zadań i środków, kontroli działań i ocenie pracowników. Pracownik powinien mieć pewność, że jego praca zostanie obiektywnie oceniona, a jej efekty spotkają się z należytym uznaniem. Zadaniem menedżera jest też inspirowanie, popieranie i motywowanie działań podległych pracowników, a także eliminowanie przeszkód w realizacji zadań. W gospodarce rynkowej globalizującego się świata wymagania wobec menedżera polegają na tym, by – rozumiejąc strategię organizacji, w tym zwłaszcza strategiczne cele marketingowe – wiedział on zarazem, w jaki sposób swoim działaniem może przyczynić się do sukcesu organizacji.

Z powodu szerokiego zakresu obowiązków i kompetencji menedżerów powstają określone ich specjalizacje, z których każda wymaga ciągłego zdobywania wiedzy ogólnej i specjalistycznej, stałego doskonalenia umiejętności i specjalizowania się w pewnym zakresie. Od menedżera, bez względu na poziom zarządzania, zajmowane stanowisko i pełnione funkcje, wymaga się skuteczności i efektywności w pracy kierowniczej. W pracy tej bowiem wiedza i umiejętności menedżerskie, osobowość, doświadczenie, inteligencja, wyobraźnia to elementy kluczowe, ale ich właściwe zespolenie ocenia się po skuteczności działania (po rezultatach). Skuteczność menedżera w każdej instytucji ma wielką wartość, w głównej mierze przyczynia się bowiem do jej sprawnego funkcjonowania, sukcesu i rozwoju. Dwa ważne pojęcia – skuteczność i efektywność – związane z pracą menedżera są jednocześnie ogólnymi miarami jego powodzenia w zarządzaniu [Drucker 1994b]. Zarządzanie jest skuteczne, gdy organizacja osiąga założone cele, efektywne zaś wówczas gdy – przestrzegając zasady racjonalnego gospodarowania – oszczędnie i starannie gospodaruje się posiadanymi zasobami i osiąga możliwie najlepsze wyniki finansowe. Zadaniem menedżera jest zachowanie równowagi pomiędzy skutecznością a efektywnością. Dla skutecznego zarządzania menedżer powinien umiejętnie wypełniać podstawowe funkcje

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

kierownicze, przestrzegając jednocześnie zasad zarządzania i stosując jego nowoczesne metody i techniki, a także prezentując właściwy styl kierowania.

Ch. Coates [1998] opracował listę zadań menedżera:

- określenie, w jakim stopniu instytucja jest zorientowana na klientów, czy pracownicy wszystkich działów mają dostateczną wiedzę na temat potrzeb i oczekiwań klientów;
- ocena, które z przyjętych w instytucji sposobów pomiaru zadowolenia klientów są właściwe, czy pomiary te są wyczerpujące, czy przepływ informacji od klientów jest efektywny;
- zaangażowanie wszystkich działów w debatę na temat wyników uzyskiwanych przez instytucję w zakresie zaspokajania potrzeb klientów;
- określenie podstawowych kryteriów, które brane są pod uwagę przy podejmowaniu przez klientów decyzji o zakupach;
- badanie kierunków i tempa ewolucji potrzeb i oczekiwań klientów w rożnych segmentach;
- określenie, czy przyjęta przez instytucję segmentacja klientów i rynku jest dostatecznie szczegółowa, czy organizacja dysponuje dokładnymi informacjami na temat zachowań nabywców;
- badanie, czy instytucja dysponuje wzmacniającą się ofertą i przewagą w stosunku do konkurencji, a także którym kryteriom zakupu instytucja powinna poświęcić najwięcej uwagi, aby uzyskać natychmiastową lub widoczną w dłuższych okresach poprawę.

Według P.F. Druckera [1994c] zadaniem menedżera jest:

- zarządzanie przez wyznaczanie celów;
- podejmowanie większego ryzyka i umiejętność skalkulowania z większym wyprzedzeniem;
- podejmowanie każdego ryzyka i wybranie najkorzystniejszego wariantu;
- stworzenie zintegrowanego zespołu, w którym każdy potrafi ocenić swoją wydajność i wyniki w odniesieniu do wspólnego celu;
- szybkie i jasne przekazywanie informacji;
- motywowanie pracowników do efektywnej pracy;
- postrzeganie ekonomicznych, politycznych i społecznych zjawisk w skali krajowej i światowej oraz uwzględnianie ich w swoich działaniach;

a także:

- kierowanie własnym rozwojem i działaniami, zdobywanie nowych umiejętności i doskonalenie cech osobowych oraz własnej pracy menedżerskiej;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

- kierowanie pracownikami przez zrozumienie ich potrzeb i oczekiwań oraz właściwe wykorzystanie ich wiedzy, umiejętności i uzdolnień dla dobra instytucji;
- sterowanie rozwojem instytucji przez znajomość jej misji i celów, mocnych i słabych stron; potencjału organizacji oraz szans i zagrożeń, jakie niesie otoczenie;
- rozwiązywanie problemów, podejmowanie stosownych do sytuacji decyzji oraz wprowadzanie ich w życie.

Ważnym zadaniem menedżera jest obiektywna ocena pracy podwładnych oraz sprawiedliwe wyróżnienie i nagradzanie. Nagrody powinny być tak rozdzielane, aby pełniły funkcję instrumentów motywujących do efektywnej pracy. W każdej instytucji powinien być wypracowany jawny system nagradzania pracowników. Zadaniem i jednocześnie umiejętnością menedżera jest biegłość w posługiwaniu się krytyką jako narzędziem doskonalenia postępowania pracowników, tak aby nie zniechęcać ich do pracy, lecz pobudzać ich do poprawiania popełnionych błędów i eliminowania ich w przyszłości.

Skuteczny menedżer rozumie cele i zadania tej części organizacji, za której funkcjonowanie ponosi odpowiedzialność. Koncentruje swoją uwagę na określonych wielkościach (miernikach), np. na wydajności i jakości pracy, nowoczesności produktów, kosztach wytwarzania lub świadczenia usług, zysku, rentowności. Zespołem pracowniczym kieruje tak, by każdy pracownik mógł w pełni wykorzystać swoją wiedzę i zdolności oraz istniejące możliwości. Dzięki temu uzyskują wysoką efektywność pracy zespołu, ukierunkowaną na osiąganie najważniejszych celów całej organizacji.

Każdy menedżer najwyższego poziomu zarządzania, formułując strategię rozwoju organizacji, modelując koncepcję jej przyszłości, oprócz odpowiednich kwalifikacji musi mieć wyobraźnię, odwagę i inicjatywę, być przedsiębiorczy, ambitny, operatywny, żądny sukcesu. Od poziomu jego profesjonalizmu – wiedzy, umiejętności i doświadczenia, a także zdolności i cech wyżej wymienionych – zależy w głównej mierze sprawność funkcjonowania i biznesowa kondycja organizacji [Szczupaczyński 1998, Wachowiak 2001].

Każdy menedżer powinien umieć myśleć perspektywicznie, koncepcyjnie i systemowo, dostrzegać zarówno związki między poszczególnymi elementami systemu i ogarniać w przestrzeni problemowej całość zagadnień kierowniczych, w miarę możliwości kształtować myślenie abstrakcyjne i myślenie puzzlowe. Powinien także mieć zdolność syntezy informacji zarówno o znaczeniu strategicznym, jak i operacyjnym, łączenia umiejętności analitycznych z własną intuicją i doświadczeniem oraz wyważania interesu pry-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

watnego i dobra wspólnego. Ważną umiejętnością menedżera w warunkach globalizacji jest umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu (bardzo pomocna jest tu znajomość całej różnorodności form kultury i języków obcych). Globalizacja zarządzania pociąga za sobą konieczność myślenia w kategoriach międzykulturowych i uwzględniania faktu, że w innych kulturach może obowiązywać inny system celów i wartości.

Praca menedżera wymaga ciągłego doskonalenia wiedzy ogólnej i specjalistycznej, zdobywania i rozwijania nowych umiejętności kierowniczych. Menedżer musi być stale gotowy do przyjmowania nowych idei, technologii, konstrukcji, dobrych praktyk gospodarczych oraz wartości kulturowych, musi poszukiwać możliwości permanentnego uczenia się. Obowiązkiem menedżera jest ustalanie wymaganych przez instytucję standardów wartości i zachowań. Stąd konieczne jest stałe doskonalenie, związane z dogłębną znajomością instytucji i jej obszaru działania, dążeniem do jak najwyższego poświęcenia w pracy i jej efektywności, odpowiedzialnością za swoje działania i pracę podwładnych, wrażliwością na sprawy ludzkie, stosunki międzyludzkie i międzykulturowe problemy, tolerancja wobec rożnych kultur oraz pobudzanie i wspieranie rozwoju współpracowników i podwładnych [Szczupaczyński 1998, Kuc 2004, Banaszek 2006, Żukowski 2008].

Osobowość menedżera

Osobowość każdego człowieka, jako wartość niepodzielna i jedyna w swoim rodzaju, jest zorganizowaną strukturą cech indywidualnych, wyznawanych wartości i określonych postaw, przejawiających się w sposobach zachowania. Decyduje ona o elastyczności przystosowania się, adaptacji danej jednostki ludzkiej do otoczenia (społeczeństwa). Osobowość menedżera tworzy zintegrowaną całość m.in. takich wyróżnionych elementów, jak: cechy fizyczne, temperament, uzdolnienia intelektualne, zainteresowania i zamiłowania, wyznawany system wartości, przejawiane postawy społeczne, sposoby wyrażania myśli, styl bycia i inne cechy [Stoner, Wankel 2001].

Temperament jest zespołem cech zachowania człowieka przejawiających się w sile i szybkości reagowania na rożne sytuacje; w poważnym stopniu kreuje on osobowość menedżera. Uzdolnienia intelektualne obejmują cały zespół różnic intelektualnych, np. rozwinięte poczucie humoru wymaga szybkiego zrozumienia przenośni czy aluzji. Zainteresowania i zamiłowania związane są z ludzką aktywnością, wyznaczają zasadniczy kierunek działania i wpływają na powodzenie w pracy zawodowej. System wartości tworzy wiele elementów składowych należących do zagadnień fi-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

lozoficznych. Sposoby wyrażania myśli i styl bycia przejawiają się w relacjach z innymi ludźmi.

Wymienione wyżej składniki (właściwości) nie wyczerpują oczywiście wszystkich cech osobowości pożądanych we wzorcu idealnego menedżera. Należy je uzupełnić wieloma innymi cechami, takimi jak: silna wola, prawy charakter, szczerość i godność osobista, spostrzegawczość i kreatywność, chęć uczenia się i doskonalenia, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, a także ambicja, zdyscyplinowanie, punktualność. Zintegrowana i pozytywnie oceniana osobowość menedżera jest znaczącym źródłem władzy, wpływ i oddziaływanie władcze menedżera na inne osoby związane są bowiem w istotny sposób z cechami jego osobowości. Jak dana osobowość jednostki ludzkiej sprawdza się w praktycznym działaniu w określonym zespole pracowniczym, ostatecznie w dużym stopniu zależy od uznawanego systemu wartości, cech osobowości, a także od otoczenia, w którym pracuje – członków zespołu, stopnia zaspokajania ich potrzeb i oczekiwań, jak też warunków, w jakich dany zespół funkcjonuje (m.in. warunków zarządzania).

Zgodnie z opinią E.H. Scheina menedżerowie-liderzy powinni mieć:

- wysoki poziom percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie;
- wysoki poziom motywacji, umożliwiający aktywną partycypację w procesie uczenia się i zmian;
- wielką siłę emocjonalną, pozwalającą pokonywać niepokoje i trudności;
- umiejętność analizy przesłanek kulturowych, identyfikacji tych rozwiązań, które mają rację bytu, i tych, które funkcjonują niewłaściwie, a także analizy procesów rozwijających;
- kulturę organizacji pracy, chęć i umiejętność angażowania innych pracowników i pozyskiwania ich aktywnego udziału w rozwiązywaniu problemów i wykonywaniu zadań;
- chęć i umiejętność dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzi (przekazywanie kompetencji na niższe poziomy zarządzania) [Wachowiak 2001].

Obecnie w zarządzaniu szczególnego znaczenia nabiera chęć podejmowania ryzyka i ponoszenia za nie odpowiedzialności. Menedżer powinien wprowadzać zmiany, długofalowo planować przyszłość swoją i organizacji. Musi umieć przewidywać i oceniać przyszłe wydarzenia, stany rzeczy i ich skutki. Zarządzanie wymaga twórczej i inspirującej pomysłowości i przedsiębiorczości, energii i wyobraźni, a nade wszystko dbało-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ści, aby wszyscy pracownicy zmierzali w pożądanym kierunku i realizowali założone cele i wynikające z nich zadania. P.F. Drucker za najważniejszą cechę menedżera uznał efektywność. W jego rozumieniu efektywność jest wypadkową dwóch cech: sprawności (robienie rzeczy we właściwy sposób) i skuteczności (robienia właściwych rzeczy). Chociaż sprawność jest ważna, podstawowe znaczenie dla organizacji ma jednak skuteczność menedżera. Od menedżera wymaga się więc, aby jego działalność była jednocześnie skuteczna i sprawna. Skuteczność oznacza tutaj umiejętność wyboru właściwego celu (przedmiotu działania) i metod jego realizacji (m.in. koncentrowanie na nim w najkorzystniejszy sposób zasobów materialno-energetycznych i informacyjnych oraz wysiłku ludzkiego). Sprawni menedżerowie odznaczają się umiejętnością przyjmowania rożnych postaw w zależności od okoliczności.

P.F. Drucker [1994c] oprócz efektywności wyróżnił inne cechy składające się na osobowość menedżera:

- dobrą organizację czasu własnej pracy;
- osobistą aktywność;
- umiejętność współpracy z ludźmi (zarówno podwładnymi, jak i przełożonymi);
- komunikatywność;
- ciągłe samodoskonalenie;
- umiejętność podejmowania decyzji kierowniczych.

W jego rozumieniu efektywność pozostaje jednak w pewnym dystansie do wysokiej inteligencji, wyobraźni i wiedzy. Oznacza to, że samo posiadanie tych trzech atrybutów nie jest gwarancją skuteczności, choć na pewno stanowią one podstawowe składniki wzorca osobowości menedżera. Z podejściem P.F. Druckera zgodzili się J.A.F. Stoner i Ch. Wankel [2001]. Do skuteczności odwołał się również M. Armstrong [2001, 2007], twierdząc, że w celu wykształcenia tej cechy należy zrozumieć, co robią skuteczni, obserwować skutecznych, analizować własne zachowania oraz uczyć się wszystkiego, co jest dostępne na temat technik zarządzania.

Na wiele innych cech sprawnego menedżera wskazał M. Armstrong, ujmując je jako zalecenia:

- znajomość podstawowych faktów, właściwa wiedza zawodowa;
- stała wrażliwość na to, co się dzieje;
- umiejętności analityczne, rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, dokonywania oceny;
- zalety i umiejętności towarzyskie;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

- odporność emocjonalna, wola działania;
- predyspozycje do twórczego myślenia (wyobraźnia), gibkość umysłowa, ustalone nawyki;
- umiejętności uczenia się, wiedza o sobie;
- gotowość do podejmowania ryzyka;
- umiejętność inspirowania entuzjazmu;
- twardość i stanowczość, asertywność (tzn. domaganie się respektowania swoich praw w taki sposób, aby nie naruszać praw innych), wyrażanie własnych potrzeb, chęci, opinii, odczuć i przekonań w bezpośredni i szczery sposób;
- myślenie lateralne, innowacyjność, logiczne, jasne myślenie, komunikatywność i dar przekonywania [Bjerke 2004, Armstrong 2006].

3.3.1. Świadomość i intuicja menedżera – racjonalny i przeczuwalny menedżer

Słowo świadomość (łac. *conscientia*) [Leśniewski 2015a] w języku potocznym funkcjonuje w dwóch znaczeniach: odnosi się do stanu przytomności albo do faktu zdawania sobie z czegoś sprawy (posiadania wiedzy o czymś). W pierwszym znaczeniu mówimy o kimś, że jest świadomy, jeśli ujawnia pewne reakcje albo zachowania świadczące o byciu przytomnym, w znaczeniu drugim – gdy chcemy stwierdzić, że wie o czymś lub zdaje sobie z czegoś sprawę. Świadomość potocznie jest filozoficznym stanem lub abstrakcyjną relacją między podmiotem a przedmiotem jego świadomości (informacją, wiedzą) [Jonkisz 2009].

Świadomość to wspólny obszar filozofii i psychologii. Badaniami nad świadomością zajmuje się także kognitywistyka. Pierwszą szkołą psychologiczną była klasyczna psychologia świadomości W.M. Wundta. Psychologia świadomości w wersji funkcjonalistycznej wyewoluowała z rozważań F. Brentano i W. Jamesa [Werner 2007].

Świadomość określa się mianem umysłu obiektywnego, ponieważ zajmuje się ona przedmiotami świata widzialnego, zewnętrznego. Umysł obiektywny prowadzi i doradza we wszystkich relacjach z otoczeniem. Główna umiejętność i zadanie umysłu obiektywnego polega na logicznym myśleniu [Murphy 1998].

Termin świadomość do powszechnego użytku wprowadził dopiero Ch. Wolff jako odpowiednik łacińskiego słowa *conscientia* [Dębowski 2001]. Współczesna wiedza naukowa wskazuje, że świadome przeżycia w zasad-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

niczym zakresie to nie złudzenia, lecz konieczne dla właściwej interakcji z otoczeniem zdarzenia mentalne. Z takim rozumieniem świadomości koresponduje przedstawienie jej przez E.O. Wilsona jako równoczesnego przetwarzania informacji zakodowanych w ogromnej ilości sieci neuronowych. „Wiele z nich jest połączonych za pomocą zsynchronizowanych wyładowań komórek nerwowych z częstością 40 cykli na sekundę, co umożliwia symultaniczne wewnętrzne mapowanie złożonych wrażeń zmysłowych. Część tych wrażeń to napływające stale spoza układu nerwowego wrażenia dotyczące zewnętrznej rzeczywistości, inne są przywoływane z banków pamięci w korze mózgowej. Razem składają się na scenariusze, które realistycznie wybiegają w przeszłość i przyszłość. Scenariusze tworzą wirtualną rzeczywistość. Mogą albo ściśle odpowiadać fragmentom zewnętrznej rzeczywistości, albo całkowicie od niej odbiegać" [Wilson 2002].

W badaniach świadomości skutecznie stosowane jest podejście interdyscyplinarne jako jeden ze współczesnych uwarunkowań naukowych [Nęcka, Sowa 2005]. Próba nowego spojrzenia na klasycznie rozumianą racjonalność ludzkich działań wskazuje na możliwość nowej syntezy tego zagadnienia. W jej ramach uwzględnione powinno zostać zarówno znaczenie zawartości treściowych świadomości, jako istotnych czynników warunkujących podejmowanie konkretnych działań, jak również czynników, które nie podlegając uświadomieniu, w równie istotny sposób determinują zachowania. Nowe spojrzenie na racjonalność wymaga w równej mierze uznania, że „działanie popędów biologicznych, stanów ciała oraz emocji jest prawdopodobnie konieczną podstawą racjonalności" [Damasio 1999]. W tym przypadku pojawiły się dane wskazujące, że te same struktury systemów nerwowych oraz ich sposób funkcjonowania pozostają odpowiedzialne zarówno za sferę stanów umysłowych określanych jako racjonalne, jak i za emocje i w ogóle funkcjonowanie całego organizmu w środowisku, które umożliwia mu przetrwanie. Jak podkreślił A.R. Damasio, te „niższe poziomy kierują bezpośrednimi, wzajemnie powiązanymi pomiędzy mózgiem i ciałem właściwym, umieszczając ciało w łańcuchu operacji, które pozwalają na osiągnięcie wyżyn intelektualnych i twórczych. Racjonalność, nawet jeśli dokonuje działań najbardziej wysublimowanych, jest prawdopodobnie kształtowana i modulowana przez sygnały pochodzące z ciała" [Damasio 1999].

Świadomość odgrywa zasadniczą rolę w rozwoju każdego człowieka i umożliwia mu ogólne rozeznanie się w otaczającym go świecie. Przejawia się w teorii i praktyce nauk zarządzania w postaci szczegółowych, specjalistycznych obszarów, takich jak np. zarządzanie zasobami ludzkimi, zarzą-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

dzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie kapitałem ludzkim czy zarządzanie systemami motywacji pracowników. W tych obszarach zarządzania punkt ciężkości problemu ukierunkowany jest na zasób ludzki, którego składową jest właśnie świadomość.

Analizując istotę świadomości w kontekście zarządzania, można stwierdzić, że świadomość tworzy jedną z podstaw i rozpoczyna proces zarządzania miękkiego przedsiębiorstwem. Aby świadomość mogła być kształtowana w ramach zarządzania miękkiego, podmiotem gospodarczym musi wiązać się z problemem zaufania [Juchnowicz 2007, 2009] i mentalnością pracowników. Świadomość, zaufanie [Sztompka 2007, Bugdol 2010] i mentalność pracowników poddawane są wpływowi otoczenia, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Zarządzanie miękkie przedsiębiorstwem rozpatrywane przez pryzmat świadomości rozpoczyna rozważanie nad problemem, że każdy pracownik posiada świadomość i stara się działać w sposób przemyślany, racjonalny i logiczny.

Świadomość w zależności od jej skutków można podzielić na świadomość pozytywną i świadomość negatywną. W pierwszym przypadku człowiek zdaje sobie sprawę z tego, że komuś pomaga, ma wiedzę, którą w dobrym celu wykorzystuje (pomoc drugiemu – skutek pozytywny). W drugim przypadku człowiek zdaje sobie sprawę z tego, że komuś nie pomaga, wręcz przeciwnie – szkodzi, wiedzę wykorzystuje w złym celu (szkodzenie drugiemu – skutek negatywny), lub działa pozytywnie, lecz ze skutkami negatywnymi swoich czynów.

Świadomość można również podzielić ze względu na stopień ogólności i szczegółowości na dwa rodzaje: na świadomość ogólną oraz świadomość szczegółową (specjalistyczną). Świadomość ogólna dotyczy szerokiego rozeznania o kimś, o czymś, o rzeczy, danej sytuacji, ogólnego problemu, szerokiego spojrzenia na organizację (np. posiadanie ogólnej wiedzy o rozwoju społeczno-gospodarczym kraju, znajomość języka obcego, ogólna znajomość zarządzania przedsiębiorstwem jako całością – szerokie spojrzenie, uogólnienie). Z kolei świadomość szczegółowa dotyczy konkretnej osoby, rzeczy, sytuacji oraz szczegółowego problemu (np. posiadanie szczegółowej wiedzy z zarządzania kreatywnością pracowników, znajomość technik sprzedaży produktów – węższe spojrzenie, uszczegółowienie).

Zarówno świadomość ogólna, jak i świadomość szczegółowa umożliwiają pracownikowi odpowiednie uplasowanie się na określonym stanowisku w przedsiębiorstwie. Każde przedsiębiorstwo ma swoją specyfikę (np. oferuje różne produkty/usługi, zatrudnia różnych pracowników, obsługuje różne segmenty rynku) i to wymusza na pracownikach, aby posiadali świadomość

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

szczegółową, która niezbędna jest do prawidłowego rozwoju przedsiębiorstwa. Świadomość bardzo silnie wiąże się z wiedzą jako zasobem przedsiębiorstwa. Również wiedza może być ogólna i szczegółowa (specjalistyczna). Zarówno wiedza ogólna i wiedza szczegółowa kształtują obraz rozwoju przedsiębiorstwa.

Świadomość ma charakter dynamiczny i dzięki temu może pełnić w działalności podstawową funkcję orientacyjną, tzn. nie jest czymś stałym, lecz procesem, który odkrywa rzeczywistość i wydobywa nowe jej aspekty. Świadomość może być aktualna – jako czynności świadome, które występują w określonym momencie, oraz potencjalna – jako stan, w którym człowiek ma możność uświadomienia sobie czegoś, ale aktualnie sobie tego nie uświadamia.

W nauce i praktyce gospodarczej istnieje wiele rodzajów świadomości szczegółowej, która jest charakterystyczna i specyficzna dla określonego podmiotu gospodarczego. Na przykład przedsiębiorstwo budowlane potrzebuje pracowników ze świadomością budowlaną (wiedzą budowlaną), natomiast przedsiębiorstwo transportowe pracowników ze świadomością transportową (wiedza o transporcie). Świadomość szczegółowa tworzy specjalistyczny obraz przedsiębiorstwa, który wyróżnia je w otoczeniu konkurencji. To właśnie od świadomości szczegółowej pracowników zależy kompetencja [Wojtczuk-Turek, Turek 2006; Oleksyn 2010] podmiotu gospodarczego [Leśniewski 2015a].

W literaturze związanej z zagadnieniem świadomości wyróżnia się dwa podstawowe sposoby pojmowania świadomości, przy uwzględnieniu ich trzech cech, takich jak: sposób działania świadomości, budowa świadomego przeżycia oraz metoda jej badania.

Tabela 3.1. Sposoby pojmowania świadomości

Cechy świadomości	Świadomość fenomenalna	Świadomość konstytuująca
Sposób działania świadomości	Doznawanie	Ujmowanie sensu
Budowa świadomego przeżycia	Prosta	Złożona
Metoda badania świadomości	Zestawianie danych pierwszoosobowych (doznań) z danymi trzecioosobowym	Specjalnie zaprojektowane metody badania świadomych przeżyć (modyfikacja, refleksja)

Źródło: Klawiter 2012, s. 353–394.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Dla zwolennika pojmowania świadomości jako fenomenalnej jej istota polega na tym, że podmiot znajduje się w specyficznym stanie umysłowym, którego „treść" („jakość doznaniowa") dostępna jest tylko temu podmiotowi. Stan ten jest prosty, nie da się go opisać (choć można zakomunikować jego wystąpienie), a tym bardziej naukowo zbadać. Z kolei zwolennik pojmowania świadomości jako konstytuującej ujmuje ją jako złożony efekt złożonych procesów umysłowych polegających na wytwarzaniu świadomościowych „obrazów", które dla podmiotu nie są obrazami czy też reprezentacjami mentalnymi, lecz obiektywnie istniejącymi (choć niekoniecznie fizycznymi) przedmiotami, na których jego umysł może wykonywać rozmaite operacje, np. takie jak spostrzeganie, przypominanie czy wyobrażanie.

Równie ważna jak świadomość jest u człowieka intuicja, stanowiąca ważne źródło kształtowania zachowań człowieka w organizacji. Świadomość i intuicja są istotne z punktu widzenia zarządzania przez zarządzanie miękkie. Ważne jest, aby profesjonalny menedżer miał zawsze świadomość tego, co robi, i czasami wykorzystywał intuicję w procesie podejmowania decyzji.

Rdzeń słowa *intuicja* wywodzi się ze średniowiecznego łacińskiego *intuitio* – 'podszept', 'przeczucie'. Synonimami intuicji są też: *przeczucie*, *zdolność przewidywania* lub *twórcza wyobraźnia*. Intuicja to pojęcie z zakresu psychologii, które określa akt natychmiastowego zrozumienia lub percepcji faktu, bytu albo relacji pomiędzy dwoma zjawiskami lub rezultatami. Innymi słowy, intuicja to proces myślowy polegający na szybkim dopasowaniu danej sytuacji, problemu czy zagadnienia do znanych już szablonów i zależności. Objawia się w postaci nagłego przebłysku myślowego, w którym dostrzega się myśl, rozwiązanie problemu lub odpowiedź na nurtujące pytanie. Intuicję można zatem uznać za specyficzny sposób pozyskiwania wiedzy. Prace w zakresie definiowania intuicji mają długą i bogatą historię, w którą zaangażowani byli naukowcy z zakresu psychologii, filozofii i zarządzania. Pierwsze próby definiowania intuicji sięgają lat 30. XX w. [Lieberman 2000, s. 110–111; La Pira 2010, s. 4–5].

Intuicja jest często mylona z przeczuciem o podłożu emocjonalnym. Natura intuicji wynika z tego, że jest ona procesem podświadomym, którego nie można kontrolować. Można jedynie dopuszczać lub odrzucać rozwiązania będące efektem działania intuicyjnego. Jest zatem procesem bardziej kreatywnym i działającym na wyższym poziomie abstrakcji w porównaniu z myśleniem logicznym. Można wręcz stwierdzić, że intuicja to „nieświadoma inteligencja".

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Nie należy mylić intuicji z instynktem, ten symbolizuje bowiem działania, które są silnie uwarunkowane genetycznie (np. instynkt macierzyński u zwierząt). Badania mózgu dowodzą zaś, że intuicja jest czymś w rodzaju sygnalizatora właściwego postępowania, który pojawia się w procesach myślowych. Powinna zatem pojawić się tuż przed twórczym olśnieniem.

Pod pojęciem zarządzania intuicyjnego można rozumieć całokształt działań związanych z kierowaniem przedsiębiorstwem lub jego jednostką, które w pewnym zakresie lub w całości opierają się na podświadomych i nagłych skojarzeniach wykraczających poza myślenie logiczne. W najszerszym zakresie zarządzanie intuicyjne może dotyczyć całego przedsiębiorstwa, w najwęższym zaś może obejmować decyzje podejmowane na danym stanowisku pracy lub kierowanie jednoosobową działalnością gospodarczą.

Problem wykorzystania intuicji w biznesie wydaje się bardzo aktualny, ponieważ ilość informacji, jaka trafia do menedżerów, rośnie z każdym rokiem. Coraz częściej osiąga się taki poziom nasycenia informacjami (szczególnie w dużych firmach), który wymusza na organizacjach zmianę modelu zarządzania: od zarządzania w warunkach niepełnej informacji do zarządzania w warunkach nadmiaru informacji. Jak trafnie zauważył J. Naisbitt, intuicja staje się coraz bardziej wartościowa w nowym, informatycznym społeczeństwie właśnie dlatego, że informacji jest tak dużo [Zutshi, Creed 2011, s. 69]. Dodatkowo zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, które następują w coraz większym tempie i są coraz mniej przewidywalne w pewnych zakresach, sprawiają, że wiele informacji rynkowych szybko się dezaktualizuje lub są mało wiarygodne już w momencie ich prezentacji decydentom.

W obecnych czasach koncepcja zarządzania intuicyjnego w połączeniu z innymi, pokrewnymi, wydaje się zatem istotnym czynnikiem utrzymania przewagi konkurencyjnej w przypadku organizacji, które są wręcz przeładowane informacjami, co skutkuje mnożeniem się dostępnych opcji decyzyjnych. Inaczej przedstawia się sytuacja wśród mikroprzedsiębiorstw, w których proces decyzyjny bardzo rzadko jest oparty na analizie szczegółowych danych rynkowych. Menedżerowie kierujący organizacjami kilkuosobowymi z przyczyn obiektywnych są często zmuszeni do opierania decyzji jedynie na doświadczeniu i intuicji. Można także zauważyć, że menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania częściej niż menedżerowie niższych szczebli kierują się intuicją w podejmowaniu decyzji.

Menedżerowie, którzy charakteryzują się wysokimi zdolnościami intuicyjnymi, stanowią najbardziej innowacyjną i kreatywną grupę osób w organizacjach. Wysoce intuicyjny menedżer rzadko kieruje się sekwencyjnym porząd-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

kiem rozumowania. Zamiast tego przeskakuje z jednego aspektu problemu na inny, pracuje nieszablonowo, często bez żadnego widocznego porządku. Kiedy zaś zostaje zmuszony do pracy rutynowej, w której muszą opierać się na szczegółowych procedurach i programach działania, traci zainteresowanie danym zadaniem, co prowadzi do spadku ich efektywności. Zdecydowana większość organizacji nie rozwija ani nie wykorzystuje, a wręcz marnuje talenty menedżerów, którzy osiągnęli zdolność wyzwalania swojej intuicji. Na ogół nie docenia się faktu, że nawet najbardziej tradycyjni menedżerowie mogą doskonalić swoje kompetencje poprzez uczestniczenie w treningach rozwoju wiedzy intuicyjnej.

Zakończenie czegoś sukcesem przy wykorzystaniu intuicji sprowadza się do podjęcia optymalnej decyzji przy wykorzystaniu różnorakich umiejętności i doświadczenia. Stąd wskazuje się na większy zakres sięgania po intuicję w rozwiązywaniu problemów przez kierowników najwyższych szczebli zarządzania. Tego rodzaju stwierdzenie jest poparte dwoma argumentami: po pierwsze, kierownicy najwyższych szczebli stają przed problemami mało ustrukturyzowanymi, w związku z czym istnieje niewielka możliwość predykcji na podstawie wcześniejszych decyzji; po drugie, kierownicy ci, dochodząc do pełnienia najwyższych funkcji w organizacji, posiadają wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie. Te dwa dowody w pełni uprawniają kierownika do sięgania po intuicję w rozwiązywaniu problemów, z jednoczesnym niepodważaniem zaufania, jakim jest obdarzany. Intuicję uznaje się za jeden z czynników istotnie wpływających na kształtowanie się autorytetu kierownika, którego trafne decyzje wpływają na wypracowanie autorytetu. W badaniach przeprowadzonych przez W.H. Agora [(red.) 1998, s. 178–182] i jego współpracowników odnotowano, że zdolności intuicyjne amerykańskich kierowników najwyższego szczebla są wyższe niż zdolności ich podwładnych, a zdolności intuicyjne kobiet są wyższe niż mężczyzn. Ujęcie intuicji w usystematyzowane i metodyczne ramy jest rzeczą trudną – o ile w ogóle możliwą – jak również odpowiedź na pytanie: na ile intuicja bierze udział w podejmowaniu trafnych decyzji? Choć prowadzone rozważania traktują temat w sposób wyczerpujący i nie udzielają odpowiedzi na postawione pytanie, to warto poświęcić uwagę problemowi intuicji, mając pełne przekonanie o jej istnieniu i działaniu.

Intuicja jest w każdym człowieku, a odpowiednio rozwijana ułatwia porozumiewanie się ludzi, ostrzega przed niebezpieczeństwami, pomaga w podejmowaniu decyzji, gdy inne środki zawodzą, oraz rozwija twórcze myślenie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

3.3.2. Kompetencje i kreatywność menedżera – merytoryczny i twórczy menedżer

Kompetencje mogą dotyczyć zarówno organizacji, stanowisk pracy, jak i samych pracowników [Kozina 2014, s. 69–81]. Kompetencje organizacji obejmują, oprócz kompetencji pracowników, także kompetencje zarządcze, wiedzę i pamięć zbiorową, kompetencje w sferze produktów technologii, kompetencje przejęte z zewnątrz (poprzez licencję, franczyzę, benchmarking, konsulting itd.), a także kompetencje społeczne związane z kształtowaniem relacji z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym oraz ze społeczną odpowiedzialnością organizacji. Na stanowiskach pracy czy w zespołach oczekiwane są kompetencje niezbędne do dobrego wykonywania pracy i spełniania funkcji organizacyjnej. Ich zdefiniowanie umożliwia właściwy dobór ludzi do stanowisk, alokację kadr, awanse i sukcesje, ocenę pracy i pracowników, a także racjonalne i sprawiedliwe wynagradzanie.

Na kompetencje pracowników składają się [Oleksyn 2014, s. 146]:

- uzdolnienia i predyspozycje ważne w danej pracy oraz wewnętrzne motywacje;
- wykształcenie i wiedza;
- doświadczenie i praktyczne umiejętności;
- postawy i zachowania oczekiwane przez pracodawcę;
- formalne uprawnienia do działania w imieniu organizacji;
- cechy psychofizyczne ważne w danej pracy (kreatywność, przedsiębiorczość, odwaga, siła, dobry stan zdrowia itp.).

Kompetencje pracownicze są związane bezpośrednio z człowiekiem jako pracownikiem, niezależnie od zajmowanego stanowiska w organizacji. Dotyczą więc i menedżera, i podwładnego. Kształtując kompetencje pracownicze, można je ukierunkować na jeden element, np. wiedzę, lub w kilka elementów tworzących określony zestaw, np. wiedza, umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy, generowanie postaw przedsiębiorczych i otwartość na współpracę z różnymi pracownikami. Silną podstawę posiadania kompetentnych pracowników tworzy się poprzez zestawy różnych kompetencji, które można podzielić na [Oleksyn 2014, s. 147]:

- kompetencje kluczowe – najważniejsze na danym stanowisku lub stanowiące najsilniejsze cechy pracownika;
- kompetencje drugiego rzędu – ważne, ale nie kluczowe (jednoznaczne i bezdyskusyjne rozróżnienie kompetencji kluczowch i kompetencji drugiego rzędu może być trudne);

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

– kompetencje trzeciego rzędu – mile widziane, jednak w zasadzie można się bez nich obejść.

Bardzo ważne są relacje między różnymi kompetencjami, jakie muszą zajść, aby można było wykorzystać posiadane kompetencje. Relacje zachodzące między kompetencjami można określić jako kompetencyjne. Chodzi tu o związek zachodzący między kompetencjami wynikający z chęci czy potrzeby wykorzystania posiadanej przez pracownika kompetencji.

Biorąc pod uwagę stopień elastyczności poszczególnych kompetencji, można je podzielić na twarde i miękkie. Kompetencje twarde poddają się procesowi mierzalności (procesowi algorytmicznemu) – łatwo jest je zmierzyć. Dotyczą konkretnej wiedzy, metod (głównie ilościowych), narzędzi czy procesów i procedur. Kompetencje miękkie z kolei nie poddają się procesowi mierzalności lub są trudno mierzalne. Dotyczą głównie mentalności, postrzegania, empatii, współpracy itp.

W przypadku przedsiębiorstwa można mówić o kompetencjach menedżerów szczebla najwyższego (*top management*). Ta grupa menedżerów odpowiedzialna jest za holistyczny rozwój organizacji.

Wśród kompetencji wymienia się następujące [Oleksyn 2014, s. 162]:

– wyobraźnia;
– umiejętność kształtowania optymalnych relacji między firmą a otoczeniem zewnętrznym;
– umiejętność doboru najwłaściwszych ludzi na kluczowe stanowiska w firmie;
– umiejętność podejścia holistycznego oraz zarządzania systemowego;
– umiejętność koncentracji na kwestiach najważniejszych i skuteczność w działaniu;
– dobra znajomość teorii i praktyki zarządzania;
– dobra znajomość organizacji;
– wyraziste przywództwo;
– kreatywność;
– odpowiedzialność;
– komunikatywność;
– witalność;
– pogoda ducha;
– sposób bycia budzący sympatię i zaufanie;
– pozytywne myślenie.

Drugą grupą menedżerów przedsiębiorstw stanowią menedżerowie średniego szczebla (*middle management*). Zarządzają oni poprzez innych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

kierowników, najczęściej pierwszej linii. Zresztą sami najczęściej awansowali z najniższego poziomu zarządzania. Powinni posiadać takie kompetencje, jak [Oleksyn 2014, s. 178]:

- umiejętność doboru ludzi i budowy zespołów;
- inspirowanie, motywowanie i integrowanie;
- umiejętność oceny pracowników;
- komunikacja interpersonalna;
- umiejętność rozwiązywania konfliktów;
- zdolność bycia łącznikiem między naczelnym kierownictwem a ludźmi w powierzonym sobie obszarze działania oraz ich reprezentowanie.

Menedżerowie średniego szczebla zarządzania muszą umieć funkcjonować między menedżerami najwyższego i najniższego szczebla. Czasami średni szczebel zarządzania znajduje się w takich sytuacjach, które dobrze oddaje wyrażenie „między młotem a kowadłem".

Trzecią i ostatnią grupą menedżerów w przedsiębiorstwie są menedżerowie pierwszej linii (najniższy szczebel zarządzania). Mają oni bezpośredni nadzór nad pracownikami wykonawczymi. Kompetencje menedżerów pierwszej linii powinny powodować, że [Oleksyn 2014, s. 181]:

- ludzie nawzajem się akceptują i chcą pracować właśnie nad sobą;
- członkowie zespołu są wobec siebie lojalni i nawzajem się wspierają i sobie pomagają;
- osoba lidera jest powszechnie akceptowana;
- zespół realizuje samodzielnie wszystkie rutynowe prace;
- zespół jest postrzegany jako zespół przez współpracujące podmioty;
- zespół chętnie się uczy i podejmuje nowe wyzwania;
- w autentycznym zespole pojawia się efekt synergiczny.

Menedżerowie pierwszej linii muszą aktywnie włączać swoich podwładnych w tworzenie wartości przedsiębiorstwa. Jakość relacji kierownik – podwładny ma jednych i drugich zbliżać do sukcesu organizacji.

Powyżej przedstawione kompetencje dają menedżerom siły do podejmowania wyzwań generowanych w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji.

Obok zagadnienia kompetencji występuje zagadnienie kompetencyjności. Kompetencje i kompetencyjność wzajemnie się uzupełniają, czyli są względem siebie komplementarne. Kompetencyjność jest definiowana w odniesieniu do sfery zachowań warunkujących kompetentne wykonanie. Czasem jest nazywana kompetencją behawioralną, ponieważ opisuje, jak

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

zachowują się ludzie, którzy dobrze pełnią swoje funkcje. Zachowania określone jako kompetencyjność można zaklasyfikować do dziedzin takich jak [Armstrong 2011, s. 99]:

- zrozumienie tego, co trzeba wykonać;
- wykonanie pracy – osiągnięcie celu;
- pociągnięcie za sobą ludzi.

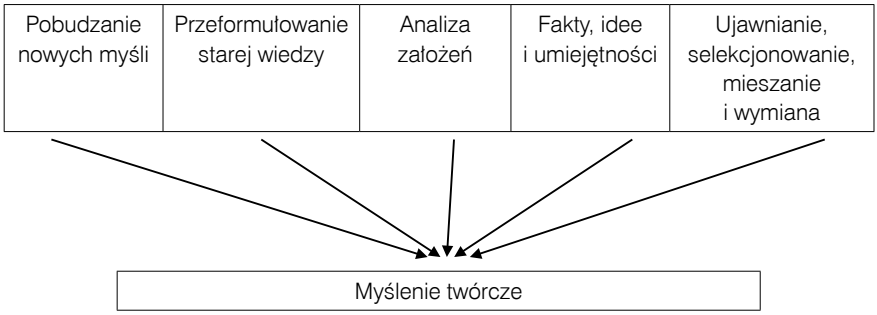
Kompetencyjność odnosi się do zachowań, czyli można ją uznać za miękką. Zgodnie z założeniem, jeżeli spełnia się wymogi zachowania, odpowiadając definicji kompetencyjności, uzyska się dobre wyniki. Założenie takie wywodzi się z analizy zachowań ludzi, którzy są sprawnymi wykonawcami. Inni ludzie, zachowując się w ten sam sposób, będą również sprawnymi wykonawcami [Armstrong 2011, s. 99].

Kompetencje i kompetencyjność to zagadnienia tworzące efekt synergii i przyczyniające się do tworzenia w organizacji sylwetki merytorycznego menedżera (menedżera merytorycznego), a więc znającego się na wykonywaniu swoich obowiązków.

Oprócz kompetencji w pracy menedżera równie ważna jest kreatywność. Jako najważniejsza cecha kapitału ludzkiego wpływa ona na wdrażanie innowacji i jest podstawą procesu innowacyjnego. Można ją zdefiniować jako tworzenie użytecznych i wartościowych produktów, usług, pomysłów, procedur lub pomysłów przez współpracujące ze sobą jednostki [Woodman, Sawyer, Griffin 1993, s. 293–321]. Mimo częstego używania przymiotnika „twórczy", charakteryzującego na przykład osoby, obiekty sztuki czy też książki, istnieje dużo rozbieżności w interpretacji twórczego myślenia. Jest ono istotną cechą wszystkich aspektów podejmowania decyzji w biznesie. Polega m.in. na pobudzaniu nowych myśli, przeformułowywaniu dotychczasowej wiedzy i analizowaniu założeń w celu sformułowania nowych teorii i paradygmatów bądź też tworzenia świadomości. Jest to proces, który obejmuje ujawnianie, selekcjonowanie, wymianę i łączenie faktów, idei i umiejętności [Proctor 1998], co zostało przedstawione na rysunku 3.1.

Światowej sławy psycholog M. Wertheimer [1959] opisał kreatywność jako rozbicie lub reorganizację myśli na dany temat, podejmowane w celu uzyskania nowego, głębszego wglądu w jego naturę. Z kolei T. Rickards [1998] zdefiniował kreatywność jako ucieczkę od zastoju myślowego, podkreślając przy tym rolę twórczego myślenia w procesie podejmowania decyzji i w rozwiązywaniu problemów. Istnieją dowody, które potwierdzają bezpośredni związek między twórczym myśleniem a skutecznością i wydajnością organizacji [Raudsepp 1987, s. 50–53]. Twórcze podejście pomaga także

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

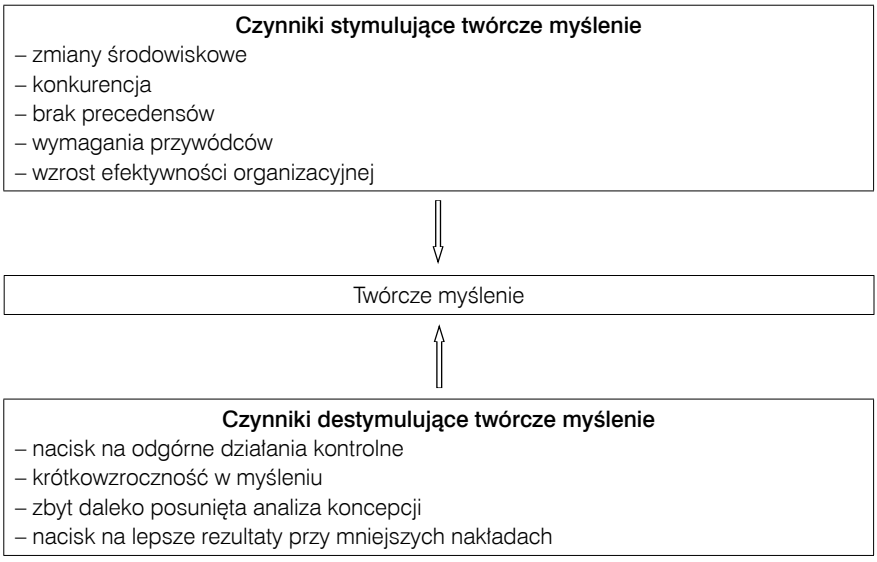


Źródło: opracowanie własne na podstawie Proctor 1998.

Rysunek 3.1. Natura twórczego podejścia

w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych, zachęca do wprowadzania nowatorskich rozwiązań, motywuje pracowników i rozwija ich umiejętności, jak również sprzyja lepszej pracy zespołowej.

Kreatywność jest również bardzo istotna w marketingu i projektowaniu globalnej strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dzięki ciągłemu przepływowi pomysłów dotyczących nowych produktów i usług oraz koncepcji usprawniania procesów w organizacji wzmacniana jest również przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. Istnieje wiele czynników wpływających na twórcze myślenie w przedsiębiorstwach, co przedstawiono na rysunku 3.2.


Czynniki stymulujące twórcze myślenie
– zmiany środowiskowe
– konkurencja
– brak precedensów
– wymagania przywódców
– wzrost efektywności organizacyjnej
Twórcze myślenie
Czynniki destymulujące twórcze myślenie
– nacisk na odgórne działania kontrolne
– krótkowzroczność w myśleniu
– zbyt daleko posunięta analiza koncepcji
– nacisk na lepsze rezultaty przy mniejszych nakładach

Źródło: opracowanie własne na podstawie Proctor 1998.

Rysunek 3.2. Czynniki stymulujące i destymulujące twórcze myślenie w organizacjach

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Klasyfikacji czynników wymienionych na rysunku 3.2 dokonał A.B. Van Gundy [1988]. Stagnację działalności nowatorskiej przypisywał on błędnym wyobrażeniom kierownictwa na temat drogi uzyskania nowej technologii przez fuzję firm, która miałaby sprzyjać rozwojowi myśli innowacyjnej. Niestety w wyniku braku umiejętności funkcjonowania w nowej strukturze uzyskuje się zupełnie odmienny efekt.

Innym istotnym czynnikiem niesprzyjającym twórczemu myśleniu jest nadmierny nacisk na osiąganie lepszych rezultatów przy mniejszych nakładach oraz przeświadczenie, że osoby o twórczych umysłach po prostu się takimi rodzą, a twórczego myślenia nie sposób się nauczyć. Kreatywność nie powinna być postrzegana jako domena osób określonej kategorii czy branży, ponieważ zachowania kreatywne mogą się ujawnić w dowolnym miejscu w życiu społecznym i gospodarczym [Szopiński 2013]. Według G. Waisburd ludzi kreatywnych cechuje [Waisburd 1996; Trias de Bes, Kotler 2013]:

- elastyczność (wykraczają poza rzeczy oczywiste);
- płynność (tworzą wiele pomysłów dotyczących danego problemu);
- szczegółowość (wnikają w szczegóły zadania);
- tolerancja niejasności (dobrze sobie radzą w sytuacjach konfliktowych);
- zdolność postrzegania całości (podejście systemowe);
- dociekliwość (zainteresowanie wieloma dyscyplinami);
- wyczulenie na interesy innych (rozumieją potrzeby innych);
- ciekawość (chcą „się bawić" rzeczami);
- niezależność (myślenia);
- orientacja na działanie (wychodzą poza samo myślenie i pomysły, działają);
- umiejętność skupienia się (pracują systematycznie);
- wytrwałość (w dążeniu do celu mimo przeszkód);
- zaangażowanie (w to, co robią);
- poczucie humoru (potrafią się śmiać, by nabrać dystansu do rzeczywistości).

Liczne badania wykazały, że osiągnięcia twórcze nie zależą od wybitnych zdolności umysłowych, lecz bardziej od chęci przełamywania nawyków, stereotypów i konwencji w życiu codziennym oraz od umiejętności spojrzenia na problemy w ich różnych aspektach [Drozdowski i in. 2010].

Badania analizujące kwestię współzależności poziomu ilorazu inteligencji oraz miar kreatywności pozwalają przyjąć tzw. hipotezę progu [Nęcka 2001], według której pozytywny związek korelacyjny między miarami twórczości

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

i inteligencji istnieje tylko w stosunku do osób o ilorazie inteligencji nie wyższym niż 120. Na tej podstawie można wnioskować, że twórczość wymaga pewnego minimum inteligencji, powyżej którego kreatywność nie zależy od inteligencji, lecz od takich czynników, jak styl poznawczy, osobowość, motywacja itd.

Do istotnych czynników wpływających na kreatywne postawy pracowników należą [Szopiński 2013]:

- otoczenie wspierające pracownika w jego twórczym działaniu, przyjazny dla kreatywności klimat w przedsiębiorstwie, docenianie twórczych inicjatyw przez kierownictwo;
- atmosfera pracy, praca zespołowa sprzyjająca dyskusjom przyczyniającym się do powstawania kreatywnych pomysłów;
- styl przewodzenia – autokratyczny nie sprzyja rozwojowi kreatywności w przedsiębiorstwie, hamuje samodzielność i niezależność pracowników, którzy od lidera oczekują rozwiązania wszelkich problemów;
- dobór odpowiednich osób na właściwe stanowiska, jasność ich roli i miejsca w przedsiębiorstwie;
- jasność obowiązków, zadań i oczekiwań względem pracowników;
- umiejętne dopasowanie umiejętności prawników, ich zainteresowań oraz typów osobowości do powierzanych obowiązków;
- konstruktywna krytyka, dostarczanie pracownikom jasnych wskazówek dotyczących oczekiwanych zachowań, odpowiadających założonej realizacji celów organizacji.

Kreatywność polega na kojarzeniu – wykorzystywaniu wiedzy z różnych dziedzin do tworzenia nowych, oryginalnych rzeczy. Jest niezbywalną cechą natury ludzkiej.

M.A. West uznał, że kreatywność zmusza nas do ciągłego odkrywania nowych dróg, stawiania wyzwań utartym sposobom myślenia i radzenia sobie z konfliktami, do których te działania nieuchronnie prowadzą. Polega na odkrywaniu nowych znaczeń w różnych dziedzinach życia czy doświadczenia i niekonwencjonalnym łączeniu ich z sobą. Definicja C.M. Forda traktuje kreatywność jest subiektywną ocenę wartości i oryginalności działania jednostki lub grupy umieszczoną w specyficznym kontekście. Oznacza to, że pojęcie kreatywności zależy od kontekstu, w którym oferuje się nową myśl, produkt czy sposób postępowania [West 2000, s. 12].

Jak stwierdził E. de Bono, możliwości kreatywnego myślenia może wykorzystać w pełni tylko taki człowiek, który [Bubrowiecki 2009, s. 12]:

- ma zaufanie do własnej umiejętności myślenia;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

- potrafi świadomie zdefiniować cel swojego namysłu i określić, w jaki sposób zamierza go osiągnąć;
- zdaje sobie sprawę z tego, że jakiekolwiek podejście do określonej sprawy czy sposób widzenia sytuacji jest tylko jednym z możliwych podejść czy sposobów, z których większość nie przyszła mu do głowy;
- potrafi docenić to, co osiągnął, nawet jeżeli jest to tylko świadomość, że problem wymaga dalszego namysłu;
- uważa, że myślenie jest sztuką, w której warto się doskonalić i której trzeba się przyglądać.

3.4. Przywództwo w pracy menedżera – przywództwo kulturowe

Przywództwo polega na inspirowaniu ludzi, by jak najlepiej pracowali, czyli sumiennie wywiązywali się ze swoich obowiązków. Można przyjąć, że przywódca to lider, który ma pieczę nad całym swoim zespołem (grupą). Dzięki liderowi ludzie podążają we właściwym kierunku, zwiększa się ich zaangażowanie i motywacja do realizacji celów. Liderom przypisane są dwie podstawowe role [Armstrong 2011, s. 49]:

- muszą zrealizować zadanie, gdyż po to istnieje ich zespół (lider dba o realizację grupowego celu);
- muszą utrzymać efektywne stosunki z innymi osobami (stosunki są efektywne, gdy przyczyniają się do realizacji grupy).

J. Adair stwierdził, że istnieją trzy sfery potrzeb, które muszą zaspokoić liderzy [Armstrong 2011, s. 49]:

- potrzeby związane z zadaniem;
- potrzeby grupowe;
- potrzeby indywidualne.

Potrzeby przedstawione przez J. Adaira zachowują podstawowe zadania lidera w organizacji. Każdy lider generuje określony styl oddziaływania określany stylem przywództwa. Do podstawowych stylów przywództwa zalicza się [Armstrong 2011, s. 49]:

1. Przywództwo charyzmatyczne – przywództwo pozbawione charyzmy. Charyzmatyczny przywódca oddziałuje poprzez swoją osobowość, inspirujące cechy i aurę. Tacy przywódcy bywają często wizjonerami, są zorientowani na osiąganie celów, świadomi ryzyka i dobrze komunikują się z otoczeniem. Przywódcy pozbawieni charyzmy opierają się na pewności

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

siebie, chłodnym, analitycznym podejściu do problemów i na swojej wiedzy.

2. Przywództwo autokratyczne – przywództwo demokratyczne. Autokratyczny przywódca narzuca własne decyzje, wykorzystując swoje stanowisko, zmusza ludzi do wykonywania poleceń. Przywódca demokrata zachęca ludzi do współpracy i wspólnie z nimi podejmuje decyzje.
3. Przywództwo inspirujące – przywództwo kontrolujące. Przywódca inspirujący zaraża innych własną wizją przyszłości i dodaje sił do realizacji celów zespołowych. Kontroler manipuluje ludźmi, chcąc wymusić posłuszeństwo.
4. Przywództwo transakcyjne – przywództwo transformacyjne. Przywódca transakcyjny wymienia pieniądze, pracę i bezpieczeństwo na podporządkowanie się jego władzy, natomiast przywódca transformacyjny motywuje ludzi do tego, by stawali sobie coraz ambitniejsze cele.

Przedstawione powyżej typy (rodzaje) przywództwa ukazują je w układzie dychotomicznym, z kolei biorąc pod uwagę analizę literatury przedmiotu, można dojść do wniosku, że bycie skutecznym przywódcą opiera się na umiejętnym łączeniu cech poszczególnych typów przywództwa (przywództwo zintegrowane) oraz stosowaniu podejścia sytuacyjnego, gdyż sytuacje, w jakich funkcjonują przywódca i jego zespół, wpływają na przyjęcie określonego typu przywództwa. Czynniki określające, czy dany styl jest właściwy, to rodzaj organizacji, charakter zadań, cechy zespołu, osobowość przywódcy [Armstrong 2011, s. 50].

Mnogość definicji przywództwa powoduje, że obecnie nie ma jednej definicji, która całościowo przedstawiałaby w ujęciu syntetycznym problem przywództwa. Przywództwo można określić jako oddziaływanie na innych wynikające z osobowości człowieka. Przejawia się umiejętnościami pozyskiwania zwolenników, ich integrowania, inspirowania i pociągania za sobą. Wskaźnikiem przywództwa są dobrze rozwinięte umiejętności interpersonalne. Przywództwo tworzy zręby zwierzchnictwa funkcjonalnego, które uprawomocnione będzie sprzyjać skuteczniejszej realizacji celów organizacji [Romanowska (red.) 2004, s. 468]. R.M. Stogdill zaproponował, aby na przywództwo spojrzeć zarówno jak na proces, jak i na właściwość. Proces przywództwa polega na nieprzymusowym ukierunkowaniu i koordynowaniu działań członków zorganizowanej grupy dla osiągania grupowych celów. Przywództwo jako właściwość to zespół cech osobowościowych przypisywanych tym, których postrzega się jako stosujących takie oddziaływanie z powodzeniem [Stankiewicz-Mróz 2007, s. 83]. Przywództwo można określić jako oddziaływanie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

na zachowania osób podległych (podwładnych) czy innych osób znajdujących się wokół danego przywódcy niebędących w stanie podległości (podwładności).

Według S. Robbinsa [1998, s. 238] przywództwo to zdolność wpływania na grupę, aby osiągała określone cele. S. Covey [2003, s. 56], propagator idei przywództwa, stwierdził, że przewodzić to znaczy inspirować innych, aby dostrzegli drzemiący w sobie potencjał.

W literaturze przedmiotu pojawiły się trzy podstawowe podejścia do przywództwa organizacyjnego [Stankiewicz-Mróz 2007, s. 85]:

1. Podejście atrybucyjne – traktuje przywództwo jako wynik kombinacji cech osobowościowych. Najczęściej w tym podejściu wymienia się pewność siebie, ambicję, skupienie się na osiąganiu sukcesów, opór, odwagę itp.
2. Podejście behawioralne – koncentruje się na poszukiwaniu unikatowych zachowań skutecznych przywódców. Zakłada, że przywództwa można się nauczyć, wykorzystując wzorcowe rodzaje zachowań.
3. Podejście sytuacyjne – przyjmuje się w nim, że warunki określające skuteczność przywódcy zmieniają się w zależności od sytuacji. Przywództwo widziane jest tu bardziej dynamicznie niż w podejściu atrybucyjnym i behawioralnym.

Specjalisci wymieniają jeszcze podejście zintegrowane, które traktuje przywództwo jako kombinacje atrybutów, zachowań i sytuacji.

Przywódca i menedżer to nie zawsze te same osoby (tabela 3.2). Menedżer to osoba piastująca, posiadająca określone stanowisko w organizacji, istnieje formalnie w strukturze organizacyjnej. Z kolei przywódca może być menedżerem (przywództwo formalne), ale też przywódcą zostaje czasem szeregowy pracownik organizacji, niepełniący funkcji menedżerskiej (przywództwo nieformalne). O ile menedżer jest postacią formalną w organizacji, o tyle przywódca może być postacią formalną (menedżer przywódcą) i nieformalną (pracownik szeregowy przywódcą). W literaturze przedmiotu istnieje podział przywództwa na przywództwo formalne i przywództwo nieformalne. W tabeli 3.2 zostały przedstawione różnice między menedżerem a przywódcą.

Najlepszym rozwiązaniem dla każdej organizacji byłoby posiadanie menedżera i przywódcy w jednym, a więc osoby, która realizuje proces zarządzania i jednocześnie posiada cechy przywódcze. Trudno jednak o takie idealne połączenie. Kandydata na menedżera-przywódcę najlepiej byłoby poddać specjalistycznym testom (np. psychologicznym), które sprawdziłyby jego predyspozycje do pełnienia takiej funkcji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Tabela 3.2. Różnice między menedżerem a przywódcą

Menedżer	Przywódca
Sam wyznacza zadania oraz autorytarnie przydziela je do wykonania	Określa pożądane wyniki oraz czas, który jest przeznaczony na ich osiągnięcie
Nakazuje i wydaje polecenia	Inspiruje i składa propozycje
Preferuje motywowanie oparte na systemie kar, wzbudza strach	Wykorzystuje nagrody jako sposób kreowania pożądanych zachowań organizacyjnych
Kontroluje i zmusza do posłuszeństwa	Rozwija samokontrolę, rozbudza entuzjazm
W systemie komunikacyjnym dominują następujące słowa i sformułowania: *ja*, *zróbcie*, *uważajcie*, *nie popełniajcie błędów*	Preferuje słowa i sformułowania: *my*, *zróbmy*, *bądźmy najlepsi*
Ogranicza i uzależnia	Uczy odpowiedzialności i rozwija niezależność
Koncentruje się na teraźniejszości	Wybiega w przyszłość

Źródło: Stankiewicz-Mróz 2007, s. 89.

O skuteczności i efektywności przywódcy decyduje wiele zmiennych, w tym [Stankiewicz-Mróz 2007, s. 91]:

- kultura organizacyjna przedsiębiorstwa;
- profil i potencjał osobowościowy podwładnych;
- profil i potencjał osobowościowy przywódcy;
- pozycja przywódcy w strukturze organizacyjnej;
- rodzaj i charakter realizowanych zadań;
- uwarunkowania środowiska zewnętrznego.

Powyższe czynniki stanowią podstawę kształtowania zachowań przywódczych, ale szczególną rolę odgrywa kultura organizacyjna. Ma ona znaczenie w budowaniu struktury relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Zależność między przywództwem a kulturą organizacyjną jest dwustronna. Przede wszystkim osobowość menedżera i jego styl przewodzenia wywierają silny wpływ na kulturę organizacji i zachodzące w niej zmiany. Okres zmian, zwłaszcza zmian kulturowych, wymaga aktywnego uczestnictwa przywódców. Według A. Koźmińskiego menedżerowie muszą zmieniać kultury organizacyjne po to, aby wprowadzić w życie właściwe nowe strategie, zapewniające przeżycie w kształtującym się właśnie środowisku rynkowym. Zmiana kultur organizacyjnych warunkuje takie dostosowanie. Menedże-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

rowie jako przywódcy mają w niej kluczową rolę do odegrania [Koźmiński, 1998, s. 156].

Kultura organizacyjna wyznacza ramy dopuszczalnych zachowań przełożonych. Według C. Sikorskiego [2002a, s. 39] to kultura kontroluje bardziej kierownika niż kierownik kulturę.

Badacze K. Cameron i R. Quinn [2003, s. 51] wskazali, że najlepsi przywódcy – ci, którzy są uznawani przez swoich współpracowników, przełożonych i podwładnych za wyjątkowo skutecznych – opanowali umiejętności umożliwiające im odniesienie sukcesu w kulturze klanu, hierarchii, rynku i adhokracji. To znaczy, że łączą w sobie sprzeczne cechy: potrafią być i surowi, i łagodni, i nowatorscy, i zachowawczy.

3.5. Menedżer źródłem motywacji w przedsiębiorstwie

Praca stanowi o działalności człowieka, która zmierza do wytworzenia określonych dóbr użytecznych. Poprzez pracę ludzie mogą zaspokoić własne potrzeby, ponadto daje ona dużą satysfakcję, zwiększa poczucie wartości oraz jest głównym mobilizatorem do podejmowania działań zmierzających do dalszego rozwoju. Można traktować ją jako powołanie, główną bazę zarobkowania, jak również szansę na samorealizację. Osiąganie wysokich wyników w pracy w dużej mierze zależy od motywacji do działania. Główną cechą zachowania umotywowanego jest jego kierunek, ponieważ motywacja kierunkuje wysiłek, jaki powstaje podczas osiągania określonych celów. Osoby, które posiadają silną motywację, równocześnie są silnie skupione na wykonaniu jak najlepiej danego zadania. Realizacja wielu celów w tym samym czasie skutkuje obniżeniem motywacji, dlatego w zachowaniu umotywowanym znaczącą rolę odgrywa poziom ujawnionej mobilizacji. Z silną motywacją pojawia się silna energia w działaniu.

W środowisku pracy funkcjonują osoby o różnym poziomie zmotywowania. Osoba z niskim poziomem motywacji do pracy będzie stale unikać jej wykonywania, co niekorzystnie wpływa na pozostałych pracowników, wywołuje negatywne odczucia. Osoby z wysoką motywacją wykonują swoją pracę z dużą dozą mobilizacji, bez względu na zmęczenie oraz widoczne znaki wyczerpania fizycznego. Takie podejście powinno wywoływać pozytywne zachowania wśród reszty pracowników zespołu, wzmacniać w nich efektywność w wykonywaniu pracy oraz zwiększa zaangażowanie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Zachowanie umotywowane łączy pojedyncze reakcje w złożoną ciągłość, co oznacza, że wszelkie działania, które są wysoko umotywowane, również są wysoko zorganizowane. Pojedyncze reakcje dążą do ułożenia się w ciągłą całość, dzięki czemu zmierzają do osiągnięcia i zrealizowania konkretnych celów. Dlatego pracownicy o dużej motywacji swoje działania wykonują w sposób logiczny i przemyślany. Umotywowane zachowanie występuje też wtedy, kiedy cechuje je wytrwałość w realizacji kolejnych etapów działania, zmierzających do realizacji celów. Im wyższa jest wytrwałość, tym wyższa jest motywacja.

Można wyróżnić trzy poziomy motywacji:

1. Podporządkowanie pracownika, wykonywanie przez niego zadań, jakie zlecił mu przełożony.
2. Zidentyfikowanie celu, które wywołuje pragnienie zrealizowania go. Dlatego do osiągnięcia tego poziomu istotne jest poinformowanie pracownika o wszystkich korzyściach, jakie wywoła rezultat.
3. Zaangażowanie pracownika do pracy. Na tym poziomie pracownik powinien traktować cel, którego realizację mu powierzono, jako cel własny.

Silna motywacja może jednak wywołać negatywne skutki. Dzieje się tak, gdy powoduje ona nadmierne napięcie emocjonalne u pracowników i paraliżuje działanie. Jeżeli pojawi się zbyt silna motywacja, pojawiają się liczne błędy, zahamowania, zwęża się pole uwagi, zmniejsza się zakres dostępnych skojarzeń [Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć 2000, s. 28]. Jednak słaba motywacja również nie przynosi oczekiwanych efektów. Człowiek najlepiej rozwiązuje problemy i osiąga najlepsze efekty przy średniej motywacji [Pietroń-Pyszczek 2007, s. 16]. Dla efektywnego działania, szczególnie zaś wymagającego rozwiązania zagadnień trudnych i złożonych, najkorzystniejsza jest więc motywacja przeciętna, przy której człowiek osiąga najlepsze efekty. Gorsze efekty osiąga przy zbyt słabej lub zbyt wysokiej motywacji. Ludzie posiadają i korzystają z rozmaitych wzorców motywacyjnych oraz z rozmaitych zasobów zachowań, które przyczyniają się do realizacji tych wzorców. Organizacja stanowi twór wielowymiarowy. Różne perspektywy sytuacji pracy odpowiadają różnym aspektom motywacji pracowników. Każdy może czerpać satysfakcję z różnych źródeł i być zachęcony do działalności z różnych powodów. Może pojawić się sytuacja, że nisko opłacany, jednak wysoko uzdolniony pracownik będzie tak samo efektywny jak ten, który jest dobrze opłacany, ale ma niską motywację do pracy.

Termin *motywacja* pochodzi od łacińskiego *movere*, oznaczającego powodowanie, pobudzanie i zachęcanie [Szewczuk 1990, s. 334]. Stano-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

wi czynnik wywołujący jakieś działanie, które zachęca do zrobienia czegoś oraz tłumaczy zachowanie danego postępowania [Bogusław (red.) 1996]. Motywacja to również wszelkie działania, które zmierzają do realizacji celów oraz zadań [Pielachowski 2004, s. 13]. Dlatego odpowiednie motywowanie oddziałuje na osoby w taki sposób, aby wywołać u nich bodźce do działania zgodnego z celami, jakie zostały wyznaczone przez kadrę kierowniczą [Zieleniewski 1970]. Z psychologicznego punktu widzenia motywację można określić jako zbiór wszelkich procesów psychicznych oraz fizjologicznych, dążących do zobrazowania i uwarunkowania ludzkich zachowań oraz możliwych zmian, zbliżających do osiągnięcia wyznaczonych celów [Strelau 2000, s. 55].

Proces motywacyjny przez wielu badaczy został zobrazowany na podstawie kilku zjawisk. Do nich zalicza się przede wszystkim wywoływanie energii oraz nakierowywanie swoich wysiłków na konkretne cele. Również zwiększenie uwagi na istotne elementy oraz prawidłowe zorganizowanie reakcji i emocji, a także pobudki emocjonalne i ciągłość działania czynności, których warunki działania nie ulegają zmianie, mogą zaliczać się do tych zjawisk [Reykowski 1975, s. 77]. Zaistnienie procesu motywacyjnego jest możliwe po ocenie przez jednostkę wszelkich potrzeb oraz przekonań osób, że pożądany wynik można osiągnąć w danych warunkach [Reykowski 1985, s. 56]. Wszelkie zjawiska oraz procesy mogą spowodować powstanie napięcia motywacyjnego, odczuwanego jako chęć zrobienia czegoś oraz podjęcia odpowiednich czynności [Dobrowolska-Wesołowska 2011, s. 6]. Napięcie powstaje poprzez różne czynniki, które mogą warunkować negatywne lub pozytywne napięcie, związane z poczuciem braku czegoś albo z dążeniem do zaspokajania potrzeb w związku z procesem aspiracji oraz ideałów [Reykowski 1985, s. 56].

Jednym z podstawowych źródeł motywacji w pracy jest dążenie do osiągnięcia konkretnego celu. Dlatego ustanowienie konkretnych, trudnych celów organizacji prowadzi do większej efektywności pracy, zwiększa motywację pracownika, rozbudza kreatywność oraz kieruje jego zachowaniem. Posiadanie celów wywołuje osiąganie wyższego poziomu wykonywanych zadań. Dlatego ważne jest konkretyzowanie celów, ponieważ wzmaga siłę motywacji. Trudne cele stają się lepszymi motywatorami do działania oraz do pracy niż te łatwiejsze do osiągnięcia. Jednak cele zbyt trudne oraz wykraczające poza kompetencje i możliwości pracowników mogą wywołać niekorzystne odczucia ze względu na poziom wykonywania zadań oraz wpływ na motywację. Cele i oczekiwania pracowników stanowią ważną funkcję ich

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

osobowości, jak również wszelkich umiejętności, jakie posiadają, oraz systemów wartości.

Istnieje wiele sposobów oraz metod wpływania na ludzką działalność. Wynikają one z wielu dyscyplin naukowych i zostały określone jako motywacja, która odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka, wpływających na możliwość i kierunek jego aktywności [Reykowski 1975, s. 24]. Motywacja jako mechanizm psychiczny symbolizuje wewnętrzną siłę jednostki, podobną do siły fizycznej, która wywołuje działania. Siłą tą są instynkty, działania, stany napięć [Michoń 1981, s. 118]. Jej wielkość oraz struktura znacząco wpływają na ogólną aktywność psychofizyczną, mobilizując do podejmowania trudniejszych zadań i ponoszenia ryzyka. Warto zaznaczyć, że im silniejsza jest motywacja u pracownika, tym dużo większą aktywność i dużo większą siłę przejawia w dążeniu do osiągnięcia pożądanego rezultatu.

Motywacja odbierana jest na różny sposób, jest różnie utrwalana i rozbudzana, ponieważ występuje dużo czynników, które oddziałują na ludzi oraz na ich środowisko życia i pracy [Penc 1996, s. 136].

Dlatego jak dotąd nie znaleziono dobrej behawioralnej definicji motywacji [Maslow 1986, s. 27]. W zachowaniach człowieka można zaakceptować trzy założenia, które dają podstawę do stworzenia wielu modeli związanych z nimi. Zachowania te przede wszystkim powstają poprzez oddziaływanie pewnych czynników i związane są z określonym celem, a także możliwością oddziaływania na nie. W tym modelu motywacji główną rolę odgrywają potrzeby, pragnienia oraz oczekiwania. Dlatego motywacja stanowi zróżnicowany proces i zależy od wielu czynników, które u każdego człowieka są inaczej wywoływane, ponieważ każdy w różny sposób reaguje na bodźce zewnętrzne, a co więcej, każdy kieruje się innym systemem wartości wewnętrznych. Stąd w zarządzaniu motywacją potrzeba dużej wiedzy i umiejętności.

Motywację można zwiększyć w różny sposób. Pierwszym z nich jest uruchomienie motywacji negatywnej, która polega na wywołaniu lęku, pobudzającego do pracy (stworzenie poczucia zagrożenia związanego z utratą stałych zarobków, degradacją stanowiska) [Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć 2000, s. 28]. Taka metoda jest często stosowana, ponieważ wyzwala wiele energii, mobilizuje do ponownego dążenia zwiększenia motywacji pracy. Jednak może znacząco wpłynąć na osobowość pracownika, zmniejszając jego poczucie wartości. Drugim sposobem jest zastosowanie motywacji pozytywnej, polegającej na stworzeniu pracownikowi dobrych perspektyw związanych z realizacją celów i oczekiwań pracodawcy, takich jak możliwość

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

awansu lub wyższych zarobków [Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć 2000, s. 28]. Ta metoda przyczynia się do zwiększenia aktywności pracownika, jego zaangażowania w pracę.

Efektywne motywowanie uzależnione jest od doboru zasad, narzędzi oraz czynników motywacyjnych. Wybór następuje poprze wykorzystanie wiedzy i doświadczenia zawartego w wielu modelach oraz teoriach motywacji. Dzięki różnorodności tych teorii można polepszać jednostki i znacznie ułatwiać proces kierowania i zmagania się ze specyfiką danej organizacji. Dlatego wszelkie badania związane z motywacją polegają na znalezieniu najlepszej metody, która znacząco wpływałaby na motywację pracowników. W teorii hierarchii potrzeb A. Maslowa najważniejsze dla człowieka jest dążenie do zaspokojenia potrzeb, a nie chwilowych stanów emocjonalnych. Potrzeby cechuje układ hierarchiczny. Zachowanie człowieka związane jest z zaspokojeniem potrzeb niższego rzędu, a w późniejszym czasie potrzeb wyższego rzędu. Czynnik przestaje już być źródłem motywacji, gdy potrzeba została zaspokojona. Korzystając z teorii A. Maslowa, osoby zarządzające zasobami powinny przede wszystkim zapewnić pracownikom wynagrodzenie, które potrzebne jest do przetrwania i biologicznego funkcjonowania. Następnie musi zostać zapewnione poczucie bezpieczeństwa związane ze stabilnym środowiskiem psychicznym i emocjonalnym. Potrzeby te związane są z pewnością zatrudnienia oraz z zabezpieczeniem pracowników odpowiednimi świadczeniami. Do kierowników należy spełnianie potrzeb przynależności, stosowanie zachęty, która zapewni pracownikom uznanie, szacunek oraz szanse rozwijania się [Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 433].

F. Taylor stworzył tradycyjny model motywacji, który skupia się na naukowej szkole organizacji pracy [Krzyżanowski 1994, s. 78]. Mówi się tu o używaniu bodźca płacowego, czyli wynagrodzenia, jako głównego motywatora pracowników [Griffin 2004, s. 520]. Główna zasada, którą kierowano się w tworzeniu tego modelu, zakładała, że ludzie kierowani poprzez korzyści, będą dokładniej wykonywać polecenia kierownika i będą podejmować różne działania zwiększające dochody firmy. Przyjęto też, że ludzie z natury są leniwi i nieuczciwi, a pracę traktują jako zajęcie nieprzyjemne. Czynnik pieniężny jest dla pracownika najważniejszy. Wysoką efektywność osiągnie się poprzez zlecanie zadań prostych i powtarzalnych, gdzie kontrola w ich wykonywaniu będzie dość sroga, a produkcja ścisła i ustalona zewnętrznie. Najistotniejszym zadaniem osoby kierującej jest bezpośredni nadzór nad pracownikami prowadzący do upewnienia się, czy wyrabiane są normy produkcyjne i przestrzegane zasady organizacji [Juchnowicz 2000 s. 206].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Zwolennicy modelu tradycyjnego ujmowali rolę wynagrodzenia pieniężnego bardzo wąsko i nie dostrzegali innych bodźców motywacyjnych [Griffin 2004, s. 520]. Teoria F. Herzberga zakładała, że zadowolenie i niezadowolenie z pracy jest wywoływane przez różne czynniki pojawiające się w środowisku zatrudnienia. Czynniki, które wywołują zadowolenie, stają się motywatorami, a te związane z niezadowoleniem nazywane są czynnikami higieny pracy. Motywatory ściśle wiążą się z pracą i obejmują wszelkie obowiązki, odpowiedzialność za wykonaną pracę, uznanie za wysiłek, ponieważ one dają podstawę do aktywnej pracy. Czynniki higieny związane są z właściwościami środowiska pracy, stylem kierowania, polityką firmy, wielkością wynagrodzenia – jeżeli nie są dobrze postrzegane przez pracowników, działają demotywująco [Bańka 2007, s. 211]. Proces motywowania według F. Herzberga składa się z dwóch etapów, gdzie w pierwszym kierownictwo wyznacza i zapewnia wszelkie działania, które nie wywołują niezadowolenia z czynników higieny psychicznej. Drugim etapem jest zaspokojenie potrzeb pracowników, co motywuje do lepszego działania, zwiększa zadowolenie z pracy, a tym samym zaangażowanie [Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć 2000, s. 43]. Teorie motywacji informują o czynnikach, które w dużym stopniu determinują ludzi do działania. Stopień zaangażowania można odpowiednio kształtować. To jest właśnie istotą motywowania [Juchnowicz 2000, s. 206].

Najpopularniejszą, a zarazem najprostszą klasyfikacją czynników motywujących do pracy jest ich podział na płacowe oraz pozapłacowe. Z dobrze zaplanowanego podziału, uwzględniającego złożoność natury ludzkiej, płyną same korzyści. Pozwala to na wykreowanie oraz utrwalenie motywacji w toku pracy. Pojęcie wynagradzania jest różnie odbierane w sensie ekonomicznym oraz prawnym i często zależy od przedmiotu regulacji [Jędrych 2007, s. 286]. Wynagrodzenie to ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym, obliczanych według zasad statystyki zatrudniania i wynagrodzeń [Pocztowski 2003, s. 328]. Występuje kilka rodzajów wynagrodzeń [Jędrych 2007, s. 287]:

- materialne: związane z płacą, premią czy wyposażeniem;
- polityczne;
- techniczne – określające pomiar efektów pracy;
- społeczno-psychologiczne – związane z tożsamością społeczną i osobistą;
- uwzględniające samorealizację związaną z kształceniem i rozwojem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Wynagrodzenie spełnia funkcję dochodową, społeczną, motywacyjną oraz kosztowną [Zając 2007, s. 143].

Pozapłacowe czynniki motywacyjne wykorzystywane są w praktyce zarządzania organizacją. Przynoszą wiele korzyści pracodawcy oraz pracownikowi, ponieważ służą wyrażaniu uznania dla pracownika poprzez zapewnienie i stworzenie mu warunków rozwoju zawodowego i osobowego. Pozapłacowe narzędzia skłaniające do większej motywacji obejmują wszystkie formy niepieniężne, takie jak np. świadczenia rzeczowe, szkolenia, awanse, wszelki rozwój, elastyczny czas pracy i jej dobra organizacja, dobre warunki i wysoki standard pracy, dobra komunikacja, dobrze rozwinięta kultura organizacyjna, klimat organizacyjny oraz wyjazdy integracyjne.

Właściwa motywacja pracowników skutkuje osiąganiem zamierzonych celów, co w powiązaniu z zadowoleniem zatrudnionych sprzyja tworzeniu korzystnej atmosfery pracy i większemu zaangażowaniu pracowników na wszystkich szczeblach organizacji.

3.6. Menedżer merytoryczny źródłem wiedzy przedsiębiorstwa

Ludzie od początku swojego istnienia tworzyli, gromadzili i przekazywali wiedzę z pokolenia na pokolenie w sposób słowny. Rozwój piśmiennictwa pozwolił na „zmaterializowanie" wiedzy, co było niezwykle ważne w obliczu stale rosnących jej zasobów. Kamieniem milowym pozwalającym na rozprzestrzenienie wiedzy było wynalezienie druku przez J. Gutenberga. Wiedza stawała się coraz powszechniejsza dla coraz większej grupy ludzi. Korzystanie z tak licznych zbiorów wiedzy wymaga odpowiedniego zorganizowania i zarządzania wiedzą.

Zarządzanie jako złożony proces wymaga dużych zasobów wiedzy. Minimalizuje to ryzyko związane z podejmowaniem decyzji. Dostęp do wiedzy jest źródłem konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej organizacji, dlatego wiedzę możemy postrzegać jako zasób. Kluczowy dla tworzenia konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej jest sposób, w jaki zarządza się wiedzą. Zarządzanie wiedzą można rozumieć jako kontrolowanie jej zasobów.

Wiedza to logicznie zorganizowany i uporządkowany zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania. Przez informacje rozumieć będziemy uporządkowane dane. Dane traktować będziemy jako pozbawione kontekstu ciągi znaków. Na rysunku 3.3 przedstawiono ścieżkę dojścia do wiedzy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ZNAKI (+składnia) → DANE (+kontekst) → INFORMACJE (+struktura) → WIEDZA

Źródło: Jemielniak, Koźmiński 2009, s. 25.

Rysunek 3.3. Ścieżka dojścia do wiedzy

Wiedza to także ogół wiadomości i umiejętności posiadanych przez daną jednostkę [Jemielniak, Koźmiński 2009, s. 25].

Od innych zasobów odróżniają wiedzę cztery cechy [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 74]:

- niewyczerpalność – wiedza w miarę jej wykorzystywania nie zużywa się, wręcz przeciwnie, przybywa jej;
- symultaniczność – ta sama wiedza może być jednocześnie wykorzystywana w różnych miejscach przez wiele osób;
- nieliniowość – ta sama wiedza w różnych sytuacjach może prowadzić do zupełnie różnych efektów;
- dominacja – wiedza zajmuje priorytetowe miejsce wśród wszystkich zasobów i ma ogromne znaczenie dla wszystkich przedsiębiorstw.

W znaczeniu powszechnym wiedza to ogół treści, poglądów, wierzeń, doświadczeń, którym przypisuje się wartość poznawczą lub praktyczną. Wiedzą jest każdy rodzaj treści – od treści niemających z nauką nic wspólnego do twierdzeń naukowych. Platon definiował wiedzę jako uzasadnione i prawdziwe przekonanie [Jemielniak, Koźmiński 2009, s. 25].

Wiedza to mieszanina zdobytego doświadczenia, oceny, kontekstu oraz intuicji eksperckiej, tworząca podstawę do rozwijania i przyswajania nowych doświadczeń oraz informacji. Powstaje w umysłach ludzi. W organizacjach często jest zawarta nie tylko w dokumentach, repozytoriach, lecz także w obowiązujących procedurach, procesach, praktykach i normach [Davenport, Prusak 1998, s. 5].

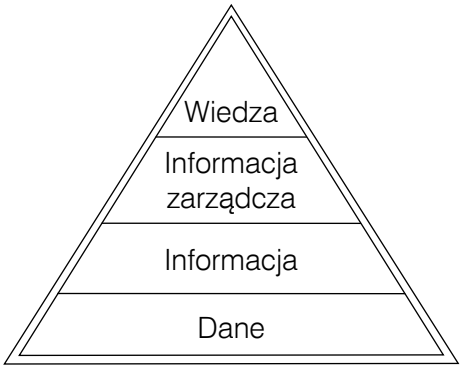
Według M. Strojnego [Strojny 2002] wiedza to uporządkowane i „oczyszczone" informacje. Powstaje ona dopiero po wyciągnięciu wniosków z dostępnych danych i informacji oraz postawieniu ich w odpowiednim kontekście, przy jednoczesnym zaangażowaniu ludzkiego umysłu. Warunkiem koniecznym do powstania wiedzy jest obecność drugiego człowieka, który potrafi wykorzystać swoje zdolności umysłowe po to, aby analizować informacje i wyciągać wnioski.

Wiedza jest zastosowaniem informacji w praktyce. To płynne połączenie doświadczenia, wartości, informacji o kontekście oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączania nowych do-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

świadczeń i informacji. Wiedza jest pełnym wykorzystaniem informacji i danych połączonych z potencjałem ludzkich umiejętności, możliwości, pomysłów, zaangażowania i motywacji. Mądrość jest to połączenie wiedzy, intuicji i doświadczenia [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 74].

Dane są surowymi faktami, liczbami lub innymi szczegółami dotyczącymi pewnych zdarzeń. Najczęściej są zapisywane i przechowywane w postaci sformalizowanych zapisów na nośniku. Informacja powstaje z danych przetworzonych i zinterpretowanych tak, aby mogły być użyteczne dla odbiorcy. Informacja zarządcza związana jest z prowadzoną działalnością gospodarczą. Wiedza jest to świadomość i zrozumienie informacji oraz umiejętność ich jak najlepszego wykorzystania [Łobejko 2005, s. 32]. Na rysunku 3.4 przedstawiono relacje między danymi, informacjami a wiedzą.



Źródło: Łobejko 2005, s. 32.

Rysunek 3.4. Relacja między danymi, informacjami a wiedzą

Cechy wiedzy według S. Łobejki [2005, s. 34]:
- jest przyporządkowana posiadającym ją osobom;
- nie da się jej łatwo przekazać;
- im bardziej wykorzystywana, tym bardziej zyskuje na wartości;
- niewykorzystywana zanika.

Według W. Grudzewskiego i I. Hejduk wiedza jest zasobem, który wyróżnia się następującymi cechami:
- jest nieuchwytna, dlatego jej pomiar jest trudny;
- jej zasoby są niestabilne, tzn. w każdej chwili mogą się „ulotnić";
- jest zasobem zakotwiczonym w umysłach pracowników i to oni decydują o jej ujawnieniu lub udostępnieniu;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

- jest zasobem niezużywalnym, wręcz przeciwnie – zwiększa się w trakcje jej używania;
- może się dezaktualizować;
- zapewnia rozległy zasięg wpływów w przedsiębiorstwie;
- charakteryzuje ją długi czas gromadzenia, m.in. dlatego, że nie może być kupiona w każdej chwili.

Wiedza może być wykorzystywana w tym samym czasie przez różnych ludzi w różnych procesach [Grudziewski, Hejduk 2004, s. 51].

Z pojęciem wiedzy nierozerwalnie związane jest pojęcie mądrości, tj. umiejętności i zdolności ludzi i organizacji do tworzenia i pozyskiwania wiedzy oraz uczenia się jej dzięki umiejętnej transformacji danych i informacji między ludźmi i organizacjami [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 77].

Kapitał intelektualny to aktywa, takie jak wiedza, zbiorowe kompetencje, klientela i renoma firmy, wartość marki czy patenty, których nie da się zmierzyć tradycyjnymi metodami księgowymi, ale mimo to przynoszą firmie korzyści [Tiwana 2003, s. 61].

Zasoby wiedzy w organizacji obejmują m.in. [Jemielniak, Koźmiński 2009, s. 9]:

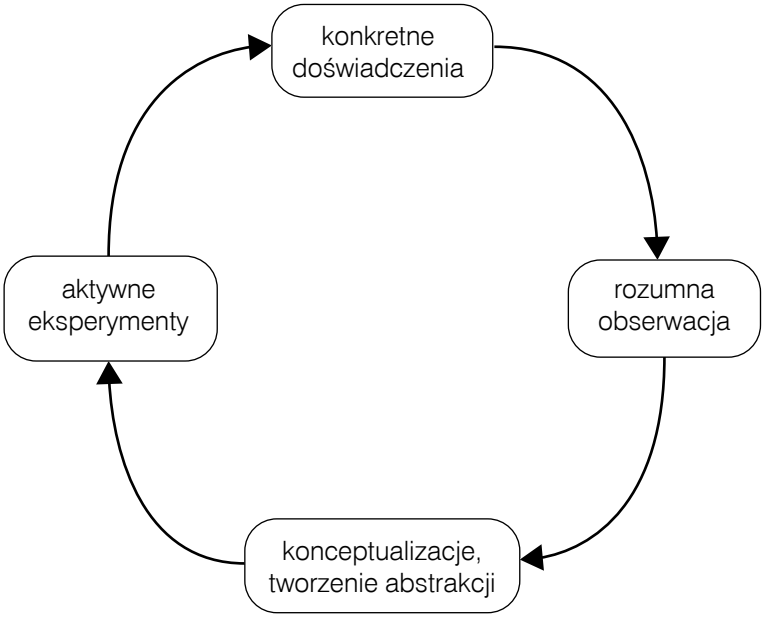
- doświadczenia zawodowe pracowników;
- sieć kontaktów z klientami i partnerami;
- procedury wewnątrzorganizacyjne;
- technologie produkcji;
- wykorzystywane systemy informatyczne;
- patenty, znaki towarowe i markę.

Jednym ze sposobów pomnażania wiedzy jest interakcja między wiedzą jawą a ukrytą. Może ona przybierać formy [Jemielniak, Koźmiński 2009, s. 27]:

- eksternalizacji wiedzy, czyli formalizacji wiedzy nieformalnej poprzez kodyfikację doświadczeń jednostek, a czasami nawet grup po to, by inni mogli tę wiedzę posiąść, a może nawet ją udoskonalić;
- internalizacji wiedzy, czyli przekształcania jej w wiedzę domyślną poprzez naukę skodyfikowanej wiedzy i wykorzystywanie jej w swoich działaniach;
- socjalizacji polegającej na zdobywaniu wiedzy w wyniku interakcji z ludzi będącymi posiadaczami wiedzy, poprzez podpatrywanie i współdziałanie;
- kombinacji, tzn. wzbogacania wiedzy formalnej za pomocą analizy wiedzy skodyfikowanej i wprowadzania do niej modyfikacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Z pojęciem wiedzy związane jest pojęcie uczenia się, które najprościej można zdefiniować jako proces uczenia się. Najbardziej znanym modelem cyklu uczenia się jest model K. Levina [Jemielniak, Koźmiński 2009, s. 27], który przedstawiono na rysunku 3.5.



Źródło: Jemielniak, Koźmiński 2009, s. 27.

Rysunek 3.5. Model K. Levina

Głównym założeniem tego modelu jest to, że wiedzę zdobywa się poprzez praktykę. Punktem wyjścia jest pewne doświadczenie: osoba przeżywa jakieś wydarzenie prowadzące do zastanowienia się, refleksji, czyli rozumnej obserwacji. Na wskutek przemyśleń obserwacja pewnego doświadczenia razem ze zgromadzoną dotychczas wiedzą może się stać źródłem uogólnionych przemyśleń oraz pewnych reguł generalnych. To z kolei może posłużyć do interpretowania nie tylko tego jednego zjawiska, lecz także jemu podobnych. W wyniku tego procesu powstaje zupełnie nowa wiedza teoretyczna, która poddawana jest sprawdzaniu i testom praktycznym, czyli weryfikacji przemyśleń. Co ciekawe w trakcie przeprowadzania aktywnych eksperymentów mogą powstać nowe doświadczenia, które znów stają się przedmiotem kolejnej obserwacji [Jemielniak, Koźmiński 2009, s. 27–28].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Zarządzanie wiedzą [Jedynak 2008, s. 504–512; (red.) 2010] jest stosunkowo młodą dziedziną zarządzania, pojawiło się bowiem w pierwszej połowie lat 90. XX w. Wśród prekursorów zarządzania wiedzą był I. Nonaka, który twierdził, że jedynym pewnym źródłem przewag konkurencyjnych jest wiedza. Kiedy zmieniają się rynki, eksplodują nowe technologie, mnożą się konkurenci, a produkty starzeją się prawie w ciągu nocy, przedsiębiorstwami mającymi sukcesy są te, które konsekwentnie tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją w całej organizacji i szybko przekształcają w nowe technologie i produkty. Takie działanie określa się jako przedsiębiorstwo kreowane przez wiedzę, którego jedynym biznesem są innowacje [Nonaka 1991].

Do powstania i rozwoju dziedziny zarządzania wiedzą przyczyniło się wiele czynników, takich jak [Grudziewski, Hejduk 2004, s. 43]:

- informacyjne przeładowanie i chaos – w obliczu nadmiernych informacji zasypujących przedsiębiorstwa i menedżerów wyszukiwanie informacji jest niejednokrotnie czasochłonne i frustrujące;
- syntezowanie informacji – tzw. wąskie gardło komunikacji w sieciach komputerowych (np. do niedawna musieliśmy się zmagać z powolnym dostępem do Internetu w godzinach szczytu);
- informacja, segmentacja i specjalizacja w zakresie umiejętności – obecnie pracownicy są w stanie opanować wiedzę tylko z jednej dyscypliny, a często obejmującą tylko jej pewne segmenty;
- mobilność i utrata zasobów intelektualnych – obecnie występuje zjawisko skracania się czasu pracy pracownika w jednej firmie. Taka osoba, odchodząc do innego przedsiębiorstwa lub przechodząc na emeryturę, zabiera ze sobą wiedzę, doświadczenie i umiejętności. Pozyskiwanie nowych pracowników, którzy są w stanie ją zastąpić, jest czasochłonne i kosztowne;
- konkurencja – szeroko pojmowana wiedza, doświadczenie oraz umiejętności ułatwiają przeżycie i zapewniają dobre funkcjonowanie firmy.

Według W.R. Bukowitza i R.L. Williamsa [1999, s. 2] zarządzanie wiedzą to proces, za pomocą którego organizacja generuje bogactwo oparte na swoich aktywach intelektualnych lub aktywach organizacyjnych.

Według agencji NASA zarządzanie wiedzą to dostarczanie odpowiedniej wiedzy właściwym ludziom w odpowiednim czasie oraz pomoc w kreowaniu wiedzy, dzieleniu się nią i podejmowaniu decyzji na jej podstawie, tak aby w sposób mierzalny doskonalić działania NASA i jej partnerów [https://km.nasa.gov/what-is-km, 23.09.2017]. Zarządzanie wiedzą to sterowanie procesami generowania wiedzy, jej kodyfikacji, porządkowania, magazyno-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

wania, odnajdywania, przetwarzania, transferu i stosowania. Są to procesy w dużym stopniu autonomiczne [Jemielniak, Koźmiński 2009, s. 14].

Głównym celem zarządzania wiedzą jest przekształcanie zasobów wiedzy przedsiębiorstwa i jego otocznia tak, aby uzyskać trwałą wartość dla klientów, pracowników, właścicieli, czyli osób fizycznych, akcjonariuszy lub udziałowców oraz samego przedsiębiorstwa [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 56].

Naukowcy z Cranfield School of Management w Wielkiej Brytanii uważają, że zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji [Jaśkowiec 2004, s. 26].

Zarządzanie wiedzą to przekształcanie zasobów wiedzy występujących w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu w trwałą wartość dla klientów, pracowników, akcjonariuszy oraz udziałowców, jak również kreowanie zwiększonej wartości samego przedsiębiorstwa [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 64].

Zarządzanie wiedzą jest to proces, w ramach którego podejmowane są określone działania [Łobejko 2005, s. 35]:

- pozyskiwanie wiedzy z otoczenia;
- szacowanie aktywów wiedzy w organizacji;
- wykorzystywanie wiedzy w organizacji;
- sprzedaż wiedzy w formie nowych produktów, usług, technologii utrzymywanie i rozwijanie aktywów wiedzy.

Głównym celem zarządzania wiedzą jest jej umiejętne wykorzystywanie i możliwość ponownego wykorzystania, najczęściej za pomocą technologii informatycznych. Pojawienie się Internetu oraz rozwój telekomunikacji znacząco ułatwiają tworzenie, powiększanie oraz dzielenie się wiedzą. Dostrzeżono także możliwość kontaktu z klientami za pośrednictwem stron internetowych [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 56].

Gwałtowne i ciągłe zmiany w gospodarce sprawiają, że szybkie i efektywne wykorzystanie wiedzy jest kluczowe dla utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku. Wiedza jest niezwykle ważnym czynnikiem kreatywności. Powstała i magazynowana w umysłach ludzkich może być zasobem zbywalnym. Występuje także gromadzenie wiedzy i informacji w czasie jej przechowywania [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 73].

Systemy zarządzania wiedzą dostarczają informacje, ułatwiając podejmowanie decyzji przez menedżerów. Pozwalają one na dzielenie się wiedzą między pracownikami. Systemy zarządzania wiedzą muszą spełniać określone wymagania, takie jak [Łobejko 2005, s. 45]:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

- ułatwienie wydobycia wiedzy z ogromu dostarczanych do przedsiębiorstwa informacji, które nie zawsze są przydatne. Bazy danych, Internet, intranet umożliwiają gromadzenie ogromnych zasobów informacji;
- zahamowanie utraty wiedzy na skutek odejścia pracownika, który tę wiedzę posiada. Wiedza pracownika, która została sformalizowana i umieszczona na nośnikach informacji, może być wykorzystywana przez innych pracowników, nawet wtedy, gdy jej posiadacz odejdzie z przedsiębiorstwa;
- pomaganie w nieustanym doskonaleniu umiejętności poprzez ciągłe zdobywanie wiedzy, co zapobiega powtarzaniu tych samych błędów;
- przyczynianie się do wzrostu sprawności kierowania procesem zdobywania wiedzy przez pracowników oraz pozwolenie na optymalne wykorzystanie jej podczas pracy;
- ułatwienie dzielenia się wiedzą między pracownikami;
- polepszanie procesu wprowadzania nowych produktów na rynek;
- przyśpieszanie cyklu rozwoju produktu;
- wzrost poziomu innowacyjności w przedsiębiorstwie.

Do głównych korzyści wdrożenia systemu zarządzania wiedzą możemy zaliczyć [Łobejko 2005, s. 45]:

- zwiększenie produktywności;
- zwiększenie przewagi konkurencyjnej;
- redukcję kosztów;
- ułatwienie i skrócenie czasu rozwiązywania problemów, usprawnienie procesów decyzyjnych.

Zarządzanie wiedzą to proces oparty na strategii utrwalania wiedzy jako zasobu szczególnego, który jest niezbędny do osiągania celów przedsiębiorstw. Zarządzanie wiedzą korzysta z procesu rozpoczynającego się od surowców w postaci danych, ponieważ informacje są ukierunkowane na tworzenie wiedzy mającej formę produktu końcowego. Proces ten polega na tworzeniu wiedzy i udostępnianiu jej użytkownikowi poprzez gromadzenie faktów oraz przetwarzanie danych przez ich analizę i syntezę. W ujęciu ogólnym zarządzanie wiedzą polega na uzyskaniu, przetworzeniu, przechowywaniu oraz przesyłaniu danych [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 82].

Wiedza ukryta, która nie jest sformalizowana i nigdzie niezapisana, stanowi kluczowy kapitał intelektualny dla organizacji. Wiedzy tej w przeciwieństwie do wiedzy jawnej nie można pozyskać z żadnych baz danych. Tworzenie organizacji inteligentnych (uczących się) pozwala na efektywne wykorzystanie wiedzy ukrytej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Znaczną część organizacji dotyka problem „uciekania wiedzy". Wiedza, informacje czy doświadczenie są nierozerwalnie związane z komórkami organizacyjnymi, a nawet pojedynczymi jednostkami, dlatego duża część organizacji nie wie o istnieniu tej wiedzy. Prowadzi to do marnowania olbrzymich nakładów pracy i czasu poświęconego na zdobywanie wiedzy będącej już w posiadaniu organizacji. Wynika to z kwestii braku pamięci organizacyjnej. Przedsiębiorstwo niekorzystające ze zdobytych doświadczeń popełnia ogromny błąd. Organizacje nie potrafią zabezpieczyć się przed nieuniknionym odpływem wiedzy z firmy. Odejście nawet jednego z pracowników prowadzi do nieodwracalnej utraty wiedzy i doświadczenia. Stąd potrzeba zarządzania wiedzą, którego celem jest ochrona organizacji przed uciekaniem wiedzy, a także zapewnienie efektywnego wykorzystania posiadanej wiedzy, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu innowacyjności i co za tym idzie budowania przewagi konkurencyjnej [http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/8/id/115, 3.09.2017].

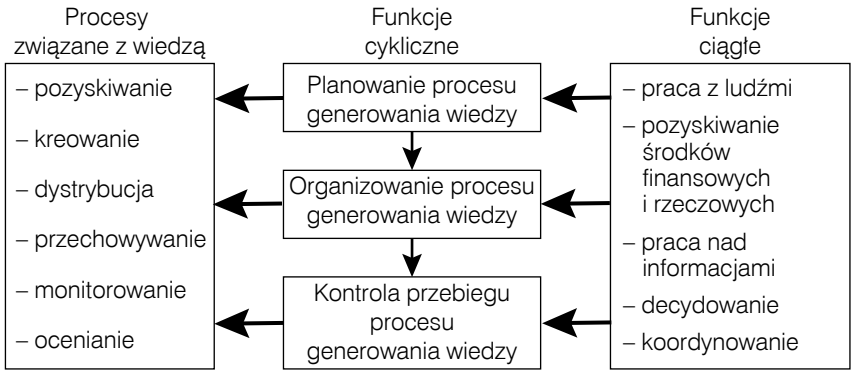
Jakość i ważność wiedzy i informacji jest dla przedsiębiorstwa niezwykle ważnym czynnikiem konkurencyjności. Sukces organizacji wyrażony jest udziałem na rynku, liczbą posiadanych klientów, a także efektywnością w zarządzaniu wiedzą i wykorzystaniu kapitału intelektualnego.

Dlatego czołowe pozycje konkurencyjne są zajmowane przez organizacje inteligentne, nowatorskie, potrafiące szybko reagować na zmiany otoczenia oraz takie, które potrafią gromadzić kapitał intelektualny [http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/8/id/115, 3.09.2017].

Z biegiem lat w nauce o zarządzaniu i jakości stworzono wiele typologii i funkcji zarządzania wiedzą. W tradycyjnym ujęciu funkcjami zarządzania są działania, w których skład wchodzą planowanie, podejmowanie decyzji oraz przewodzenie i organizowanie. Pozwala to na kontrolowanie pracowników, tak aby przedsiębiorstwo sprawnie i skutecznie osiągało założone cele. Adaptując to ujęcie do teorii zarządzania wiedzą, można wykorzystać teorię, która mówi, że proces tworzenia wiedzy powinien być zaplanowany, zorganizowany oraz kontrolowany w toku jego realizacji [Kłak 2010, s. 43]. Na rysunku 3.6 zaprezentowano funkcje zarządzania wiedzą.

Umiejętne zarządzanie wiedzą pozwala organizacji na ciągłe przekształcanie wiedzy, informacji, umiejętności, doświadczenia i kompetencji w kapitał intelektualny, który wywiera znaczący wypływ na zdolność przedsiębiorstw do tworzenia przewag konkurencyjnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323



Źródło: Kłak 2010, s. 43.

Rysunek 3.6. Funkcje zarządzania wiedzą

Najprostsze koncepcje zarządzania wiedzą odnoszą się tylko do trzech podstawowych procesów, takich jak [Morawski (red.) 2005, s. 80]:

1. Pozyskiwanie (tworzenie) wiedzy – część zasobów wiedzy pochodzi ze źródeł wewnętrznych, ale zdarza się jednak, że większa część wiedzy pochodzi ze źródeł zewnętrznych, czyli otoczenia, np.:
   - kontakty z klientami, partnerami, dostawcami;
   - przejmowanie przedsiębiorstw o wysokim potencjale innowacyjnym;
   - zatrudnianie ekspertów zewnętrznych.
2. Rozpowszechnianie wiedzy (dzielenie się) – odpowiada na pytania:
   - kto powinien wiedzieć?
   - jak dużo powinien wiedzieć?
   - na jaki temat?
   - jaki usprawnić proces dzielenia się wiedzą?
3. Użytkowanie (wykorzystanie) wiedzy – polega na skupieniu się na optymalnym wykorzystaniu wiedzy przedsiębiorstwa i przezwyciężeniu barier, takich jak:
   - obawa o pozycję;
   - rutyna;
   - źle ukierunkowane przywództwo;
   - przecenianie własnej wartości.

M. Sarvay [1999, s. 96] również wyodrębnił trzy fazy (procesy) zarządzania wiedzą. Stwierdził, że zarządzanie wiedzą jest procesem biznesowym, pozwalającym przedsiębiorstwu tworzyć i korzystać z własnych zasobów wiedzy:

- organizacyjne uczenie się – proces nabywania wiedzy przez przedsiębiorstwo;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

– produkcja wiedzy – proces, w którym przedsiębiorstwo przekształca informację i dane w wiedzę, co czyni ją użyteczną dla organizacji;
– dystrybucja wiedzy – proces, który zapewnia pracownikom przedsiębiorstwa dostęp do zbiorowej wiedzy i umożliwia jej wykorzystanie.

Najbardziej rozbudowane koncepcje procesów zarządzania wiedzą zawierają takie procesy, jak:

– lokalizowanie wiedzy – kształtowanie struktury zasobów wiedzy przedsiębiorstwa oraz metody odkrywania wiedzy organizacyjnej;
– archiwizowanie wiedzy – zapobieganie utracie wartościowej wiedzy, drogą selekcji, przechowywania i aktualizowania danych;
– ochrona wiedzy – poprzez jej utajnienie oraz kompilację;
– sprzedaż wiedzy – w postaci nowych produktów lub usług, patentów, technologii [Morawski (red.) 2005, s. 80].

Trzy poziomy zarządzania wiedzą według G. Probsta, S. Rauba, K. Romhardta [2002]:

– zarządzanie wiedzą na poziomie normatywnym (założenia) – jest procesem dotyczącym ogólnej polityki przedsiębiorstwa, kultury organizacyjnej, ludzi oraz technologii;
– zarządzanie wiedzą na poziomie strategicznym (plany) – obejmuje programy długoterminowe, które służą realizacji misji i celu przedsiębiorstwa;
– zarządzanie wiedzą na poziomie operacyjnym (zadania) – polega na tworzeniu zasobów wiedzy formalnej (pozwalającej na przedstawienie w postaci np. dokumentów) i wiedzy ukrytej (trudnej, a nawet niemożliwej do zaprezentowania, np. doświadczenie, kwalifikacje). Kolejnymi krokami są gromadzenie i przetworzenie, archiwizowanie i ochrona oraz skuteczne wykorzystanie dla realizacji założonych celów [Strojny 2001].

Według E. Skrzypek [2002, s. 36–37] efektywne zarządzanie wiedzą w organizacji pozwala na:

– efektywne wykorzystanie wiedzy teoretycznej oraz zdobytego doświadczenia;
– osiąganie sukcesu rynkowego oraz optymalnych efektów działalności poprzez skuteczne wykorzystywanie wiedzy pracowników;
– diagnozę obszarów niestabilności systemu;
– osiągnięcie skuteczności menedżerskiej niezbędnej w walce o skuteczność i rozwój przedsiębiorstwa;
– tworzenie baz materialnych umożliwiających skuteczne korzystanie z wiedzy przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

- skuteczne korzystanie z wiedzy wszystkich członków, co pozwala na poprawę pozycji przedsiębiorstwa;
- kreowanie szans identyfikowania i praktycznego posługiwania się wiedzą w przedsiębiorstwie, które mają zapewnić efektywność rynkową, finansową, operacyjną i dynamiczną;
- udzielanie innym organizacjom pomocy w analizie, gromadzeniu i wykorzystaniu wiedzy, co pozwoli podejmować skuteczne decyzje umacniające pozycje na rynku;
- umiejętne posługiwanie się wiedzą pozwalające na unikanie powtarzania błędów poprzez poprawnie wykonanie czynności;
- tworzenie baz informacyjnych pozwalających na nabywanie, doskonalenie, rozszerzanie oraz praktyczne wykorzystanie dostępnej wiedzy;
- stworzenie warunków sprzyjających dzieleniu się zdobytymi informacjami z innymi pracownikami;
- zdefiniowanie oraz rozwiązanie różnorakich problemów.

Można wyróżnić trzy główne modele zarządzania wiedzą: model japoński, model zasobowy oraz model procesowy.

Autorami modelu japońskiego są I. Nonaka i H. Takeuchi. Zaprezentowali go w formie „spirali wiedzy". Model ten uchodzi za nowatorskie i najbardziej przyszłościowe podejście do zarządzania wiedzą. Bazuje na dwóch głównych kategoriach wiedzy: ukrytej (cichej) i formalnej (jawnej) [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 27].

Zasady, na których bazuje model japoński [Jarugowa, Fijałkowska 2002, s. 22–31]:

- istnieją dwa typy wiedzy: wiedza ukryta, czyli cicha, i wiedza formalna, czyli jawna;
- wiedza to nie tylko zbiór informacji, lecz także emocje, wartości, przeczucia;
- organizacje poza zarządzaniem wiedzą powinny ją kreować;
- główną rolę w przebiegu kreacji wiedzy grają kierownicy średniego szczebla;
- w toku tworzenia wiedzy w organizacji uczestniczą wszyscy pracownicy.

Zarządzanie wiedzą na zasadzie spirali opiera się na ciągle powtarzającym się cyklu czterech procesów konwersji wiedzy [http://www.ementor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275, 23.09.2017]:

- socjalizacji, czyli zamiany wiedzy cichej (ukrytej) w wiedzę cichą (ukrytą);

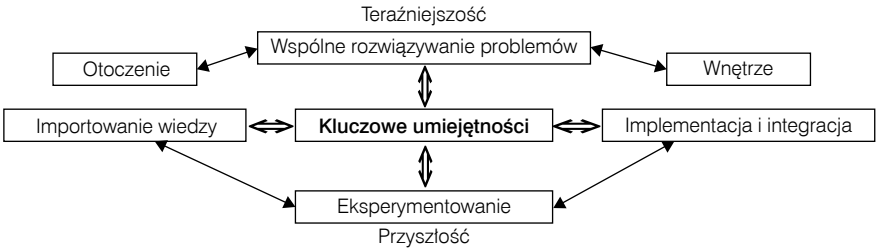
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

– eksternalizacji, czyli zamiany wiedzy cichej (ukrytej) w wiedzę formalną (dostępną);
– kombinacji, czyli zamiany wiedzy formalnej (dostępnej) w wiedzę formalną (dostępną);
– internalizacji, czyli zamiany wiedzy formalnej (dostępnej) w wiedzę cichą (ukrytą).

Model zasobowy opiera się na modelu „źródeł wiedzy", którego autorem jest D. Leonard-Barton. Uznał on, że dla skutecznego zarządzania wiedzą konieczne jest istnienie pięciu elementów [Grudzewski, Hejduk 2002. s. 29], takich jak:

– kluczowe umiejętności, do których zaliczamy systemy techniczne i fizyczne, systemy zarządzania, wiedzę, umiejętności i kompetencje pracowników, wartości oraz normy;
– wspólne rozwiązywanie problemów;
– importowanie wiedzy;
– implementacja i integracja nowych technologii i narzędzi;
– eksperymentowanie.

Składniki tego modelu mają związek nie tylko z wewnętrzną strukturą organizacji (np. implementacja i integracja wiedzy), lecz także z otoczeniem – wchodzą z nim w ciągłe interakcje (przykładem jest importowanie wiedzy). Na rysunku 3.7 zaprezentowano źródła wiedzy.



Źródło: Leonard-Barton 1995a, s. 38–47.

Rysunek 3.7. Źródła wiedzy

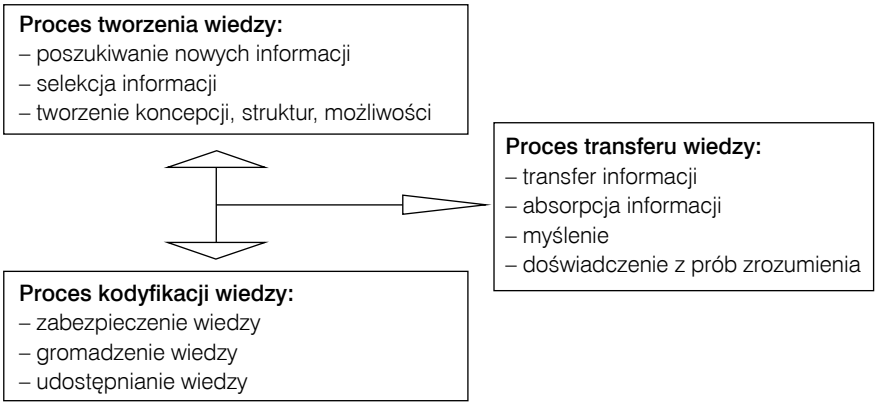
Model procesowy opiera się na rozwiązaniach stosowanych w praktyce. W modelu tym rozróżnia się trzy kluczowe procesy zarządzania wiedzą [Davenport, Prusak 1998]:

– proces tworzenia wiedzy – którego celem jest ilościowe zwiększenie zasobów wiedzy posiadanej przez przedsiębiorstwo [Kwiecień, Majewski 2001, s. 360];

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

– proces kodyfikacji wiedzy – gromadzenie, zabezpieczanie i udostępnianie wiedzy (np. w postaci dokumentów); celem jest przedstawienie w przystępny sposób wiedzy, aby była rozumiana przez wszystkich członków organizacji;
– proces transferu wiedzy – transmisja oraz absorpcja wiedzy. Może to być w przypadku wiedzy jawnej transfer drogą elektroniczną lub telefoniczną. Transmisja oraz absorpcja wiedzy ukrytej ma dwa wymiary: profesjonalny (ruchy, gesty) oraz integrujący (wizje przyszłości, postrzeganie rzeczywistości) [Brilman 2002, s. 400].

Na rysunku 3.8 zaprezentowano relacje zachodzące między procesami tworzenia, kodyfikacji i transferu wiedzy.

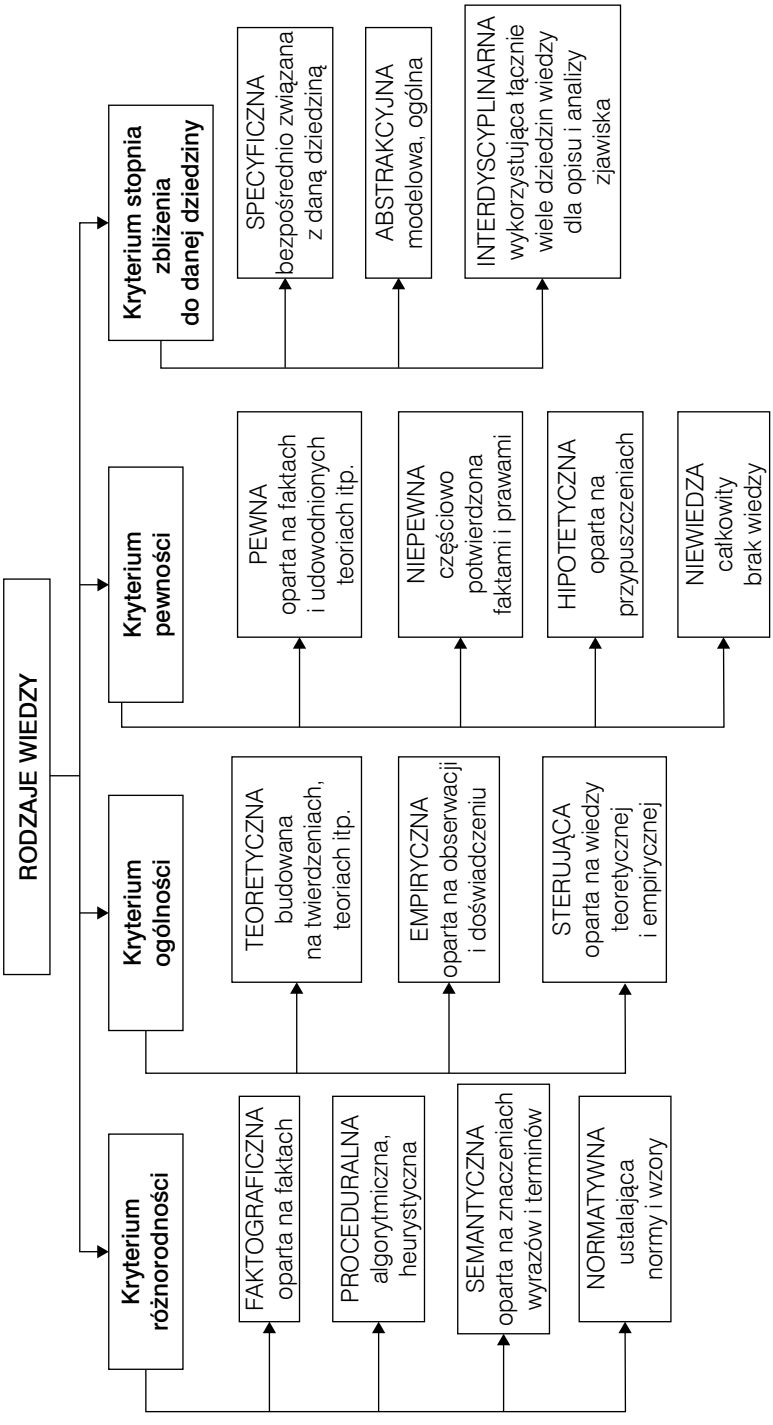


Źródło: Kłak 2010, s. 49.

Rysunek 3.8. Proces tworzenia, kodyfikacji i transferu wiedzy

Wiedzę możemy podzielić według różnych kryteriów. Jednym z nich podział na wiedzę jawną i ukrytą. Wiedza jawna (formalna) jest jasno sprecyzowana i usystematyzowana. Można ją przekazać za pomocą słów, liczb, znaków i symboli (np. dokumenty, bazy danych, raporty, rysunki). Charakteryzuje się formą materialną. Wiedza ukryta (cicha) to wiedza, z której istnienia zdajemy sobie sprawę i wykorzystujemy w codziennym działaniu, ale nie potrafimy jej do końca sprecyzować. Dlatego formalizacja i przekazywanie wiedzy ukrytej jest bardzo trudne. Jest to zasób indywidualnych umiejętności, doświadczeń, przekonań, niesformalizowanych informacji praktycznych. Wiedza ukryta gromadzi się wraz z doświadczeniem, łączy się z osobistym osądem i intuicją. Zwykle jest przekazywana słownie [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 78].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323


RODZAJE WIEDZY
Kryterium różnorodności
FAKTOGRAFICZNA oparta na faktach
PROCEDURALNA algorytmiczna, heurystyczna
SEMANTYCZNA oparta na znaczeniach wyrazów i terminów
NORMATYWNA ustalająca normy i wzory
Kryterium ogólności
TEORETYCZNA budowana na twierdzeniach, teoriach itp.
EMPIRYCZNA oparta na obserwacji i doświadczeniu
STERUJĄCA oparta na wiedzy teoretycznej i empirycznej
Kryterium pewności
PEWNA oparta na faktach i udowodnionych teoriach itp.
NIEPEWNA częściowo potwierdzona faktami i prawami
HIPOTETYCZNA oparta na przypuszczeniach
NIEWIEDZA całkowity brak wiedzy
Kryterium stopnia zbliżenia do danej dziedziny
SPECYFICZNA bezpośrednio związana z daną dziedziną
ABSTRAKCYJNA modelowa, ogólna
INTERDYSCYPLINARNA wykorzystująca łącznie wiele dziedzin wiedzy dla opisu i analizy zjawiska

Źródło: Flakiewicz 2002, s. 36.

Rysunek 3.9. Rodzaje wiedzy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Wiedza uświadamiana jest to ogół wiedzy dostępnej dla świadomości właściciela, takiej, co do której właściciel jest w stanie wykazać ciągłość logiczną rozumowania.

Wiedza nieuświadamiana jest to ogół wiedzy ukrytej, niedostępnej w sposób bezpośredni dla właściciela wiedzy – utrwalona w podświadomości; często jest to pamięć długoterminowa [Łobejko 2005, s. 33].

Istnieje wiele podziałów i klasyfikacji wiedzy wykorzystywanej w przedsiębiorstwach, jednak najpopularniejszy jest podział na wiedzę jawną i ukrytą. Obowiązuje on w Europie, Stanach Zjednoczonych oraz Azji [Kłak 2010, s. 40]. Na rysunku 3.9 przedstawiono rodzaje wiedzy uporządkowane według czterech kryteriów wyodrębnionych przez W. Flakiewicza [2002, s. 36].

Przedstawione wyżej przykłady nie wyczerpują tematu podziału wiedzy. Jednym z rodzajów wiedzy jest wiedza rekomendowana, mająca za zadanie dostarczać odpowiedzi na pytanie, co jest celem, przedmiotem oraz obszarem działalności. Dlatego zawiera pojęcia, definicje i opisy skierowane dla pracowników przedsiębiorstwa. Pozwala na korzystanie z nich przy prowadzeniu konkretnych rodzajów działalności. Wiedza relacyjna daje informacje o stosunkach między pracownikami oraz przedstawia sposoby rozwiązywania problemów między nimi. Wiedza proceduralna umożliwia uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jak powinny być realizowane procesy, funkcje i operacje. Dotyczy sposobów wykonywania pracy. Zawiera wszelkie normy, przepisy, prawa i wskazania. Wiedza aksjomatyczna pozwala na uzyskanie odpowiedzi na pytanie odnośnie do sposobu robienia tego, co robimy, sensu działania przedsiębiorstwa, wskazuje na wartości i cele przedsiębiorstwa [Malara 2006, s. 130].

Model jest to obiekt odwzorowujący inny obiekt. Tego typu odwzorowanie zwykle jest uproszczone, ale zawiera najistotniejsze cechy obiektu i wskazuje na cel stworzenia tego modelu. Pod względem postaci modelu można wyróżnić [http://delibra.bg.polsl.pl/Content/27334/BCPS_31059_-_Modele-wiedzy-w-rozp_0000.pdf, 8.10.2017]:

1. Modele materialne.
2. Modele abstrakcyjne:
   - modele myślowe (mentalne), obejmują wiedzę ukrytą, niedające się skodyfikować;
   - modele kodyfikowalne (poddające się kodyfikacji), czyli pozwalające na zapis na materialnym nośniku danych. Dzielimy je na:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

- modele formalne, przedstawione w jednoznacznym systemie językowym; wśród nich możemy wyróżnić modele matematyczne i logiczne, które są niezwykle ważną kategorią modeli formalnych;
- modele deskryptywne, wyrażone językiem opisowym; język opisowy pozwala na prawidłowe zrozumienie i umożliwia przedstawianie zasobów wiedzy intuicyjnej, słabo ustrukturyzowanej.

Reprezentacja wiedzy to sposób wyrażenia treści informacyjnej w takiej postaci, aby można było przenieść ją na nośnik materialny. Reprezentacja wiedzy skodyfikowanej w dużym stopniu zależy od systemu językowego, w którym jest wyrażona. Wiedza ukryta, która jest wiedzą nieskodyfikowaną, jest reprezentowana tylko w umyśle posiadacza [http://delibra.bg.polsl.pl/Content/27334/BCPS_31059_-_Modele-wiedzy-w-rozp_0000.pdf, 15.10.2017].

Wiedza w tym ujęciu (w przypadku wiedzy skodyfikowanej) jest odwzorowaniem opisywanych zjawisk i obiektów na kod językowy lub na pojęcia w umyśle człowieka (czyli w przypadku wiedzy nieskodyfikowanej). Pojęcie to myślowe odzwierciedlenie zespołu cech charakterystycznych dla zjawisk i obiektów zarówno konkretnych, jak i abstrakcyjnych [http://delibra.bg.polsl.pl/Content/27334/BCPS_31059_-_Modele-wiedzy-w-rozp_0000.pdf, 15.10.2017].

W modelowaniu wiedzy istotne jest także rozróżnienie modeli wiedzy głębokiej i modeli wiedzy płytkiej (bezpośredniej). Modele wiedzy głębokiej dotyczą ogólnych praw o szerokim zakresie stosowalności. Kluczowym aksjomatem w ich tworzeniu jest dokładne uzgodnienie struktury reprezentacji wiedzy ze strukturą zjawisk i obiektów będących desygnatami wiedzy. Modele wiedzy bezpośredniej przedstawiają natomiast zewnętrzną, powierzchowną warstwę zjawisk. Cechą charakterystyczną tych modeli jest stosunkowo niewielki obszar zmienności zmiennych, dlatego niezwykle istotne jest dokładne określenie warunków, w jakich zachowują swoją ważność. Odpowiednim narzędziem informatycznym wykorzystywanym w celu integracji i strukturyzowania wielu cząstkowych modeli wiedzy bezpośredniej są proste systemy ekspertowe [Gołuchowski 2007].

Wykorzystanie modeli wiedzy głębokiej wymaga intensywnego przetwarzania stosunkowo niewielu informacji, najczęściej ilościowych lub logicznych. Korzystanie z wiedzy płytkiej polega z kolei na odnalezieniu w dużym zbiorze modeli takiego, który najlepiej odpowiada konkretnej sytuacji problemowej [http://delibra.bg.polsl.pl/Content/27334/BCPS_31059_-_Modele-wiedzy-w-rozp_0000.pdf, 15.10.2017].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Dla prawidłowego zrozumienia charakterystycznych cech inteligencji naturalnej niezbędne są neurofizjologiczne modele pamięci i przetwarzania informacji. Kluczowymi elementami tych modeli są [Hawkins, Blakeslee 2006]:

- przechowywanie w pamięci wzorców w postaci niezmiennych reprezentacji;
- przechowywanie w pamięci sekwencji wzorców;
- przewidywanie oparte na pamięci konkretnych sytuacji;
- wydobywanie informacji z zasobów pamięci na zasadzie autoasocjacji;
- hierarchiczne, wielopoziomowe uporządkowanie wzorców.

Zarządzanie wiedzą jest procesem złożonym i w zależności od charakteru działalności przedsiębiorstwa, przyjętej strategii i specyfiki branży może przybierać różne formy. Wyróżniamy trzy główne strategie zarządzania wiedzą, które mają zastosowanie w różnych sektorach i branżach [http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275, 15.10.2017].

Pierwsza ze strategii zakłada, że wiedza jest kluczowym aktywem przedsiębiorstwa. Oznacza to, że zasoby wiedzy są uważane za podstawowe, a zarazem najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej. Dlatego ochrona wiedzy i korzystanie z niej do tworzenia nowych zasobów intelektualnych jest głównym celem tej strategii. Strategia ta znajduje zastosowanie w przedsiębiorstwach, w których działalność zdeterminowana jest przez poziom zdolności intelektualnych pracowników. Zasoby materialne w takich przedsiębiorstwach odgrywają mniejszą rolę.

Druga strategia przyjmuje, że zarządzanie wiedzą jest sposobem pozwalającym na doskonalenie produktów i usług. Ta koncepcja występuje w branżach, w których podstawowym aktywem przedsiębiorstwa są zasoby materialne. Kapitał intelektualny poprawia ich pozycję konkurencyjną poprzez znalezienie zastosowań w ulepszeniu i unowocześnieniu produktów.

Ostatnia strategia opiera się na tezie, że zarządzanie wiedzą jest podstawową działalnością przedsiębiorstwa. Zjawisko takie występuje w przypadku organizacji prowadzących badania rynku, firm konsultingowych oraz urzędów statystycznych. Czyni to z zarządzania wiedzą kluczowy warunek przetrwania na rynku. Organizacje tego typu nieposiadające narzędzi gromadzenia i tworzenia wiedzy nie dadzą rady sprzedać swojego produktu, którym w tym przypadku jest wygenerowana wiedza [http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275, 15.10.2017].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

3.7. Menedżer źródłem kreowania kultury organizacyjnej

W każdej organizacji widoczne są pewne normy, wartości i postawy, które akceptuje większość pracowników. Społeczność każdej organizacji zintegrowana jest jej kulturą, którą tworzy się sukcesywnie, kształtuje bezwiednie i podświadomie. To ona scala, jednoczy, stabilizuje, zmniejsza niepewność, sprzyja wspólnemu widzeniu celów lub ułatwia znajdowanie sposobów rozwiązywania problemów. Daje ona dobry grunt dla posunięć strategicznych organizacji [Kuc 2008, s. 279]. Kulturę organizacyjną traktuje się jako spoiwo łączące ze sobą różne normy, wartości czy inne kwestie kulturotwórcze.

Zrozumienie organizacji to zrozumienie jej kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest pojęciem abstrakcyjnym i wielowymiarowym, nie jest jednoznacznie definiowana w literaturze przedmiotu. Podkreśla się, że stanowi ona społeczne spoiwo organizacji. Odzwierciedla wspólny system znaczeń, tworząc tym samym podstawę komunikowania się i wzajemnego zrozumienia [Armstrong 2005, s. 248–250]. Pojęcie kultury służy do wyjaśnienia procesów upodobniania się zachowań indywidualnych i wytworzenia się ujednoliconych zachowań zbiorowych. Kultura organizacyjna stanowi całokształt zobiektywizowanych elementów dorobku ludzkości wspólnych wielu grupom i zdolnych rozprzestrzeniać je w czasie i przestrzeni [Hryniewicz 2007, s. 18].

Kultura oddziałuje prawie na wszystko, a można zaryzykować stwierdzenie, że na wszystko to, co znajduje się w organizacji i poza nią. Kultura wpływa na to, kto dostaje awans, jak się ubiera czy jakie sporty uprawia. W celu określenia znaczenia kultury organizacyjnej dla funkcjonowania przedsiębiorstwa należy najpierw zrozumieć wiele definicji i stworzyć własny obraz istoty kultury organizacyjnej, gdyż jest to sposób myślenia, zachowania, postrzegania czy zrozumienia organizacji.

Menedżer i pracownicy wykonawczy to fundamenty kultury organizacyjnej, przy czym menedżer z perspektywy procesu zarządzania jest źródłem bezpośrednim kreowania kultury organizacyjnej, natomiast pracownicy wykonawczy – pośrednim. Menedżer, chcąc skutecznie i efektywnie kreować kulturę organizacyjną, musi umieć współpracować z podwładnymi, gdyż oni są cennym źródłem kierunkowania tej kultury. Ogólnie mówimy o kulturze organizacyjnej, a jeśli chodzi o szczegóły, mamy na myśli jej typ, rodzaj. Kierunkowanie kultury organizacyjnej to inaczej typ czy rodzaj kultury, np. kultura klanu, kultura rynku czy kultura hazardowa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Kreowanie kultury organizacyjnej przez menedżera wymaga od niego wiedzy o tej kulturze i o mechanizmach oddziaływania na ludzi. Wyróżniamy kreowanie jako tworzenie oraz kreowanie jako kierunkowanie kultury. To pierwsze polega na wytwarzaniu, czyli tzw. narodzinach kultury organizacyjnej. Tak pojmowane kreowanie występuje m.in. w nowo powstających organizacjach (organizacja jako nowy organizm). Z kolei kreowanie jako kierunkowanie kultury polega na zmianie jednego typu kultury w inny. Tak pojmowane kreowanie występuje w organizacjach już istniejących, działających na rynku od wielu lat. O ile kreowanie jako tworzenie kultury można potraktować spontanicznie, o tyle kreowanie jako kierunkowanie kultury należy potraktować w sposób przemyślany. Menedżer kierunkujący kulturę musi bardzo dobrze znać obecny typ kultury oraz ten, do którego ma dążyć organizacja. W tym celu menedżer ma obowiązek poznać bliżej swoich podwładnych, aby typ kultury był zgodny dla wszystkich, czyli menedżerów i pracowników wykonawczych (podwładnych).

Kierunkowanie kultury w organizacji jest procesem długotrwałym – trwającym kilka, a nawet kilkanaście lat. Kierunkowanie ma charakter strategiczny. Jego mechanizmy oparte są na systemach motywowania. Ważną rolę odgrywa tu selekcja nowych pracowników i ich specjalizacja w firmie. Nowi są często motorem zmian, a przecież kierunkowanie kultury to zmiana. Należy pamiętać, że to ludzie kreują kulturę, a wykreowana kultura kształtuje ludzi – istnieje tutaj dwojaka zależność.

Proces kierunkowania kultury organizacyjnej przez menedżera przebiega w następujących etapach:

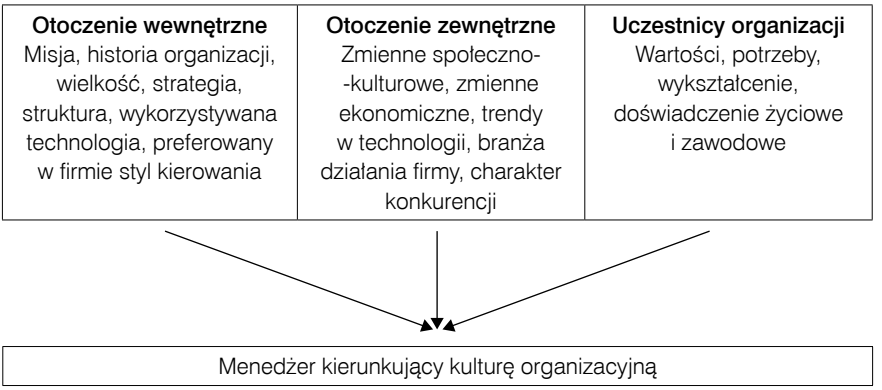
- etap 1 – identyfikacja istniejącego typu kultury organizacyjnej;
- etap 2 – zrozumienie potrzeby zmiany typu kultury organizacyjnej;
- etap 3 – zmiana typu kultury organizacyjnej w typ preferowany, pożądany przez większość;
- etap 4 – nowy typ kultury organizacyjnej, czyli utrwalenie nowego typu kultury organizacyjnej.

Każdy z powyższych etapów wymaga silnego zaangażowania menedżera, a także pracowników wykonawczych. Menedżer, przystępując do realizacji poszczególnych etapów kierunkowania kultury organizacyjnej, musi mieć świadomość zmiany typu i tego, że nie ma ustalonej granicy między poszczególnymi etapami. Występuje tutaj płynne przechodzenie z etapu w etap.

Nie tylko menedżer kierunkuje kulturę organizacyjną, mają na to wpływ także inne czynniki, którymi są otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne (środowi-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

sko wewnętrzne i zewnętrzne) oraz uczestnicy organizacji. Na rysunku 3.10 przedstawiono główne czynniki wspierające menedżera w kierunkowaniu kultury organizacyjnej.


Otoczenie wewnętrzne
Misja, historia organizacji, wielkość, strategia, struktura, wykorzystywana technologia, preferowany w firmie styl kierowania
Otoczenie zewnętrzne
Zmienne społeczno-kulturowe, zmienne ekonomiczne, trendy w technologii, branża działania firmy, charakter konkurencji
Uczestnicy organizacji
Wartości, potrzeby, wykształcenie, doświadczenie życiowe i zawodowe
Menedżer kierunkujący kulturę organizacyjną

Źródło: opracowanie własne na podstawie Aniszewska, Gielnicka 1999, s. 44.

Rysunek 3.10. Główne czynniki wspierające menedżera w kierunkowaniu kultury organizacyjnej

Postawy ludzkie i ich systemy wartości odzwierciedlane są w sposobach zarządzania organizacją i rozwiązaniach organizacyjnych. Kultury organizacyjne kształtują się w kontekście kultury narodowej, a o różnicach między nimi w danym kraju decydują odrębne doświadczenia rozwoju i działalności poszczególnych organizacji [Tosi, Rizzo, Carroll 1994, s. 572]. Czynniki wpływające na kulturę organizacyjną to czynniki zewnętrzne (otoczenie zewnętrzne). Uwzględnienie ich jest niezbędne dla zrozumienia procesów zmian zachodzących w organizacji. Uwarunkowań zmian kultury organizacyjnej należy upatrywać w strategicznych procesach rozwoju społecznego, doświadczeniach z przeszłości, a także wpływach religijnych czy warunkach geograficznych danego kraju/krajów.

Kultura organizacyjna jest rezultatem określonego etapu rozwoju danej organizacji, czyli panowania pewnego układu, relacji międzyludzkich. Chodzi tu o relacje między menedżerami oraz między menedżerami a pracownikami wykonawczymi (podwładnymi). Kulturę organizacyjną można potraktować jako pewien wytwór danej epoki panującej w organizacji.

Można stwierdzić, że jakość menedżerów jest jednym z ważniejszych czynników nie tylko szeroko pojętego kreowania kultury organizacyjnej, lecz także wszelkich innych zmian zachodzących w danej organizacji. Rozpatru-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

jąc jakość menedżera z kreowaniem kultury organizacyjnej, można wytworzyć sylwetkę menedżera-przywódcy kulturowego, czyli menedżera w pełni angażującego się w proces kreowania kultury organizacyjnej jako kreowania tworzenia i jako kreowania kierunkowania.

3.8. Menedżer źródłem kreowania behawioralności pracowników

Zdaniem P. Druckera [1994, s. 365–370] od menedżera wymaga się, aby był skuteczny. To od niego zależy, czy wydobędzie potencjalne siły tkwiące w zasobach firmy – przede wszystkim w zasobach ludzkich – i uczyni je efektywnymi oraz czy zneutralizuje ich możliwe słabości. Menedżer może to uczynić poprzez wyznaczanie celów, organizowanie, motywowanie, komunikowanie się z pracownikami, ocenę efektywności oraz rozwój podległych mu kadr. Staje się on skuteczniejszy, gdy rozszerza swe umiejętności i podnosi swą wydajność we wszystkich wymienionych wyżej kategoriach pracy. Według P. Druckera [2004, s. 48–53] skuteczni menedżerowie zawsze wywiązują się z podjętych zobowiązań, pomimo że mają różne osobowości, często odmienne silne i słabe strony oraz inne systemy wartości i przekonania. Niektórzy z nich mają wrodzony dar skutecznego działania, inni – a tych jest zdecydowanie więcej – muszą sprawności skutecznego działania się nauczyć.

Efektywny menedżer jest osobą, która bardzo dobrze wykonuje swoją pracę, a posiadane przez niego umiejętności w decydujący sposób wpływają na osiągane rezultaty. Jednakże zawsze można zadać pytanie, które umiejętności należy ćwiczyć w pierwszej kolejności, aby stać się skutecznym menedżerem. Do interesujących wniosków w tym zakresie doszedł D. Goleman [2004, s. 92–101]. W latach 90. XX w. badał, jakie indywidualne zdolności ludzkie i w jakim stopniu wpływają na efektywność pracy. Analizując rozmaite zestawy umiejętności menedżerów pochodzących z różnych firm z wielu krajów, stwierdził, że można je pogrupować w trzy kategorie, a mianowicie:

- umiejętności czysto techniczne – orientacja w finansach i sporządzanie dobrych biznesplanów;
- zdolności kognitywne – zdolności myślenia[2],
- zdolności związane z inteligencją emocjonalną – umiejętność współpracy i skuteczność w kierowaniu zmianą.

[2] Chodzi tu o różne formy myślenia, jak np. myślenie racjonalne, abstrakcyjne, puzzlowe.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Na podstawie badań D. Goleman stwierdził, że dla doskonałych wyników pracy menedżera na stanowiskach wszystkich szczebli – a tym samym dla jego skuteczności – inteligencja emocjonalna jest dwa razy ważniejsza niż umiejętności techniczne oraz zdolności kognitywne. Ponad to im wyższy szczebel w hierarchii firmy zajmuje menedżer, tym dużo większe znaczenie w jego pracy ma inteligencja emocjonalna, podczas gdy różnice w umiejętnościach technicznych są mało istotne. Z kolei w przypadku bardzo efektywnych menedżerów w porównaniu z przeciętnymi inteligencja emocjonalna jest przyczyną prawie 90% różnic w ich dokonaniach. Przeżywane uczucia i emocje mają ogromną wartość w życiu każdego człowieka. Są one czymś naturalnym. Wszyscy je przeżywają, a one nieustannie wywołują zmiany w zachowaniu i w fizjologii. Często też inicjują i zarazem ukierunkowują ludzkie działania i są źródłem innowacji i osiągnięć [Cameron-Bandler, Lebeau 1992].

Bardzo często zachowanie wielu osób nie wynika z ich możliwości i umiejętności, ale ze stanu uczuciowego, w którym się znajdują. Rodzaj przeżywanych uczuć oraz nastrój bardzo mocno wpływają zarówno na samo zachowanie, jak też na spostrzeganie oraz interpretację zachowań własnych i innych osób [Tyszka 1999, s. 43]. Wystarczy poprosić jakąś osobę, aby przypomniała sobie i przez chwilę pomyślała o radosnym lub smutnym wydarzeniu ze swojego życia, a zacznie ona zupełnie inaczej funkcjonować. Z badań J. Forgasa [2006, s. 75–79] wynika, że osoby, u których wzbudzi się zły nastrój, częściej formułują krytyczne, negatywne oceny skierowanej do nich prośby i są mniej skłonne ją spełnić niż osoby będące w dobrym nastroju. Jeżeli natomiast u osób wzbudzi się dobry nastrój, wyznaczają sobie one trudniejsze i bardziej ambitne cele, mają większe oczekiwania oraz opracowują bardziej szczegółowe plany działania, charakteryzujące się wyższym poziomem optymizmu oraz gotowości do współpracy niż osoby, u których wzbudzi się zły lub neutralny nastrój.

W zależności od tego, jakiego rodzaju emocji lub uczuć u swoich podwładnych menedżer będzie katalizatorem, będą oni bardziej lub mniej efektywnie pracowali. Pomimo tego wielu menedżerów nie jest świadomych, w jaki sposób wywołują określone stany emocjonalne u podwładnych. Wiedza o tym, co wywołuje emocje i uczucia i jak wpływają one na funkcjonowanie samego menedżera oraz jego podwładnych i zastosowanie jej w praktyce może być nieocenioną umiejętnością w kierowaniu ludźmi.

Wiele osób żywi przekonanie, że źródłem ich uczuć są zdarzenia zewnętrzne bądź też zachowanie innych ludzi. Jednakże badania i doświadczenia kliniczne m.in. A. Ellisa [1998] czy M. Maultubiego [1992] pokazują,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

że bezpośrednią przyczyną doświadczanych uczuć nie są fakty, zdarzenia zewnętrzne czy inne osoby, lecz opinie, myśli oraz przekonania na temat wcześniej zaobserwowanych faktów, zdarzeń czy zachowań innych osób. Zachowanie drugiej osoby jest swego rodzaju katalizatorem, który poprzez fakt samego zaistnienia może inicjować:

- ocenę tego zachowania lub osoby;
- przypomnienie podobnych zachowań tej lub innych osób z przeszłości;
- snucie różnych scenariuszy dalszego rozwoju wypadków.

Dopiero podjęcie tych aktywności jest bezpośrednią przyczyną doświadczanych uczuć. Inaczej mówiąc, obserwowane zachowanie drugiej osoby pobudza do oceny tegoż zachowania, wpływa na pamięć oraz wyobraźnię. Przy czym dokonywana ocena zachowania wpływa także na wyobraźnię i pamięć, a przypomnienie sobie podobnych doświadczeń lub wyobrażenie dalszego ciągu mogą modyfikować ocenę.

Menedżer codziennie musi szukać sposobów na wyzwolenie w pracownikach motywacji i kierować ich działaniem. W tym miejscu warto skoncentrować się na dwóch pośrednich sposobach wzbudzania przyjaznych stanów emocjonalnych u pracowników wobec menedżera, a mianowicie: intencji, z jaką menedżer słucha swoich pracowników, oraz jednej z podstawowych zasad perswazji (zasady lubienia). Jest to pośredni sposób wpływania na podwładnych w myśl zasady: dla osoby, którą się lubi i żywi wobec niej uczucie sympatii i zaufania, zrobi się więcej, szybciej zgodzi na jej sugestie oraz łatwiej przekona się do jej sposobu widzenia świata.

Zdaniem R. Cialdiniego [1994] jest wiele czynników, które wpływają na to, że jedni ludzie lubią innych i zgadzają się spełniać ich prośby czy polecenia. Do nich zalicza atrakcyjność fizyczną, podobieństwo, częstość kontaktowania się (szczególnie dotyczy to wzajemnej i udanej współpracy), skojarzenie z czymś lubianym itp. Wśród tych czynników najbardziej istotne i skuteczne są pochwała i podobieństwo.

Ludzie odczuwają największą sympatię do kogoś, kto szczodrze im schlebia, nawet wówczas, gdy to, co mówi nie do końca jest prawdą. Pod warunkiem oczywiście, że osoba chwalona nie widzi w tym próby manipulowania nią [Doliński 2006]. R. Cialdini [2004, s. 78–86] przytoczył dane z badań, które jednoznacznie wykazują, że szczere i pozytywne uwagi na temat cech, postaw i osiągnięć w pracy zawodowej powodują, że osoby wypowiadające pochwałę są w zamian lubiane i że adresaci miłych uwag chętnie wypełniają ich życzenia.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Skuteczny menedżer używa pochwał nie tylko po to, aby podtrzymać dobre stosunki z podwładnymi, lecz także w celu uzdrowienia niekorzystnych lub nieproduktywnych relacji. Nawet najbardziej nieprzychylny stosunek podwładnego można złagodzić, jeśli wyrazi się szczere uznanie cechy czy zachowania, które można podziwiać. Może to być troska o ludzi w firmie, oddanie rodzinie, punktualność lub po prostu etyka pracy. Dzięki temu łatwiej będzie przekonać pracownika do posiadanych kompetencji czy dobrej woli.

Drugim bardzo ważnym czynnikiem wywoływania przyjaznej postawy w pracowniku jest podobieństwo. Nawet mało ważne podobieństwo zwiększa stopień sympatii, niezależnie od tego, czy dotyczy ono wyznawanych przekonań, cech osobowości, stylu życia czy doświadczeń życiowych. Nieformalne rozmowy w ciągu dnia są doskonałą okazją do odkrycia przynajmniej jednego wspólnego obszaru zainteresowań. Zdaniem R. Cialdiniego [2004, s. 78–86] znacznie łatwiej jest zdobyć poparcie dla nowego projektu, kiedy ludzie, których menedżer stara się przekonać, są do niego życzliwie nastawieni.

Menedżer w kreowaniu behawioralności pracowników wykorzystuje osobowość i intuicję. W celu zrozumienia osobowości w ujęciu behawioryzmu należy zdawać sobie sprawę z tego, że behawioryści odrzucali pojęcie osobowości poza obręb zainteresowań, podważając jego znaczenie na gruncie psychologii albo wyraźnie je negując. Bardzo często przedstawia się teorie poszczególnych behawiorystów, traktując je jako teorie osobowości. Wykorzystywanie w praktyce osobowości przez menedżera do kreowania behawioralności wymaga zapoznania się z poglądami m.in. J.B. Watsona oraz B.F. Skinnera.

J.B. Watson rozumiał osobowość w kategoriach całkowitej sumy wszystkich nawyków, instynktów i emocji oraz ich różnorodnych kombinacji, plastyczności (możliwości formowania nowych nawyków lub modyfikowania starych) oraz przechowywania (gotowości utrwalonych nawyków do zadziałania po odroczeniu). Badacz zakładał, że zdrowa osobowość obejmuje określone i precyzyjne systemy nawyków, instynktów i emocji, które pozostają pod wpływem kontroli społecznej. Jego zdaniem osobowość może być rozważana jedynie jako obserwowalny efekt zachowań, a nie jako przyczyna [Ziółkowska 2008, s. 143–144].

B.F. Skinner rozumiał osobowość w kategoriach zachowania, które podlega zasadom warunkowania sprawczego, opartym na relacjach zachowania ze środowiskiem. Procesy i struktury psychiczne nie są ważne z punktu widzenia związku między zachowaniem i jego uwarunkowaniami środowiskowymi, zatem nie ma potrzeby uwzględniania ich w procesie wyjaśniania

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

przyczyn zachowań. Stabilność, jaką można zaobserwować w zachowaniu danej osoby, jest wynikiem rozwoju trwałych tendencji do określonego reagowania. Tendencje te, nabyte pod wpływem przeszłych doświadczeń, mogą ulegać zmianom na skutek nowych doświadczeń. Jednak są wystarczająco stabilne, aby utrzymywać pewien stopień stałości w zachowaniu danej osoby [Ziółkowska 2008, s. 146].

Intuicja jest kolejnym elementem (czynnikiem) kreowania behawioralności ludzi, w tym pracowników danej organizacji. Przez długi czas intuicja była przeciwstawiana procesom racjonalnym, analitycznym. Rozróżnienie między racjonalnym i nieracjonalnym myśleniem człowieka miało swój początek już u Arystotelesa [Obłój 2010, s. 9]. Najważniejsze decyzje strategiczne, w tym inwestycyjne, są zwykle bardziej intuicyjne niż analityczne [Polowczyk 2012, s. 162]. W ostatnich latach coraz więcej autorów stwierdza, że w szczególnych warunkach intuicja może być równie dobra jak szczegółowa analiza, a nawet lepsza od niej [Khatri, Ng 2000, s. 57–86]. Systemy podejmowania decyzji oparte na intuicji i systemie analitycznym mogą się wzajemnie uzupełniać. Według H.A. Simona [1987, s. 57–64] efektywni menedżerowie podejmują decyzje, łącząc oba podejścia. Podobnie wypowiadał się P. Drucker [2005], uznając, że skuteczny menedżer powinien wykazywać się raczej odwagą w realizacji szans niż racjonalną analizą.

E. Dane i M. Pratt [2007, s. 33–54] przyznali, że intuicja może być bardzo ważna w skutecznym realizowaniu skomplikowanych zadań przy ograniczeniach czasowych w podejmowaniu decyzji. Według G. Akerlofa i R. Shillera [2009, s. 144] intuicja jest społecznym procesem dokonującym się zgodnie z prawami psychologii, a w przypadku decyzji grupowych – zgodnie z prawami psychologii społecznej.

Biorąc pod uwagę dwa typy przetwarzania informacji w ludzkim mózgu, współcześni psychologowie przyjęli dwie koncepcje tzw. dualnego procesu. Pierwotny system przetwarzania wiąże się z automatycznymi, niewymagającymi wysiłku procesami i uczeniem się na podstawie doświadczeń, bez świadomej uwagi. Większa część życia człowieka opiera na tych procesach. Drugi system przetwarzania informacji umożliwia ludziom świadome poznawanie i uczenie się, a także prowadzenie analiz w sposób usystematyzowany. Ten system przetwarzania informacji wykorzystują racjonalne modele podejmowania decyzji, które zdominowały badania nad procesami decyzyjnymi zarządzania [Polowczyk 2012, s. 164].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ROZDZIAŁ 4

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Menedżer kultury organizacyjnej

4.1. Pojęcie i znaczenie kultury organizacyjnej w rozwoju przedsiębiorstwa

Każda organizacja rozwija charakterystyczną dla siebie kulturę i stanowi samodzielną wspólnotę kulturową. Kultura organizacyjna [Chmielecki, Sułkowski 2016, s. 47–58] staje się nową metaforą myślenia o organizacji oraz środkiem służącym do poprawy efektywności i osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu[1] [Stańczyk 2008, s. 11; Budzanowska-Drzewiecka, Marcinkowski, Motyl-Adamczyk 2016].

Zainteresowanie kulturą organizacyjną [Brdulak 2012, s. 71–93] pojawiło się w nauce o zarządzaniu wraz z kształtowaniem się kierunku relacji międzyludzkich (*human relations*). W latach 60. XX w. po raz pierwszy pojawiła się kultura organizacyjna jako koncepcja w nauce zarządzania, a popularność zyskała w latach 80. XX w. jako kultura korporacyjna [Deal, Kennedy 1982]. Wprowadzenie problematyki kultury organizacyjnej do świata nauk o zarządzaniu [Brdulak 2013, s. 140–166] stworzyło silne podstawy do rozwoju zarządzania miękkiego.

Jedno z bardziej popularnych ujęć kultury organizacyjnej zaproponowała L. Smircich [1983]. Wyróżniła ona kulturę organizacyjną jako zmienną niezależną (zmienna zewnętrzna), kulturę organizacyjną jako zmienną zależną (zmienna wewnętrzna) oraz kulturę organizacyjną jako rdzenną metaforę. Kultura organizacyjna jako zmienna niezależna to kultura będąca czynnikiem wyjaśniającym lub też szerokim układem odniesienia, wywie-

[1] W tym przypadku kultura organizacyjna jest postrzegana jako czynnik sukcesu, ale należy pamiętać, że może powodować niepowodzenie organizacji, czyli porażkę (kultura dobra, kultura zła).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

rającym wpływ na określone elementy procesu zarządzania. Kultura jako zmienna zewnętrzna wpływa na zachowania pracownicze (pracowników wykonawczych i pracowników zarządzających – menedżerów). Kultura organizacyjna jako zmienna zależna jest traktowana jako nieodłączny element (czynnik) organizacji. Można tu mówić o zarządzaniu kulturą organizacyjną, które stanowi element zarządzania miękkiego organizacją. Kultura organizacyjna jako rdzenna metafora oznacza, że organizacja jest kulturą.

W literaturze przedmiotu istnieje mnogość definicji kultury organizacyjnej i nie ma jednej uniwersalnej. W związku z tym zaistaniała potrzeba ich systematyzacji. Jak napisał M. Kostera [1996, s. 72], wszystkie próby systematyzacji uczą nas przede wszystkim pokory w naszych próbach uporządkowania świata czy nawet jego wycinka. Wybrany przegląd definicji kultury organizacyjnej przedstawiono w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Wybrany przegląd definicji kultury organizacyjnej

Twórca	Definicja
E. Jacques	Kulturą fabryki jest jej zwyczajowy czy tradycyjny sposób myślenia i załatwiania spraw, w większym lub mniejszym stopniu podzielany przez wszystkich jej członków i którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować po to, aby zostali przyjęci do grupy do pracy w firmie
T.E. Deal, A.A. Kennedy	Kultura korporacji to kohezja wartości, mitów, bohaterów i symboli, która nadaje dużą ilość znaczeń i interpretacji według ludzi pracujących w przedsiębiorstwie
T.J. Peters, R.H. Waterman	Kulturę organizacyjną tworzą przede wszystkim normy i wartości uczestników. Stanowi ona swoiste jądro działalności organizacji, z którego wynikają niemal wszystkie posunięcia strategiczne
L. Smircich	Kultura z czegoś, co organizacja ma, staje się czymś, czym organizacja jest. Kultura jest siecią znaczeń
E. Schein	Schemat podstawowych założeń wynalezionych, odkrytych czy wypracowanych przez daną grupę w trakcie uczenia się metod radzenia sobie z problemami przystosowania zewnętrznego i integracji wewnętrznej
G. Hofstede	Kultura to kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od innej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Stańczyk 2008, s. 20–21.

Przywołane definicje mają charakter przeglądowy, stanowią tzw. punkt zaczepienia do analizy kultury organizacyjnej. Każda definicja przedstawia

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

inny sposób myślenia jej twórcy. Kultura organizacyjna [Rozkwitalska i in. 2017, s. 214–239] ma charakter interdyscyplinarny, co oznacza, że każda dziedzina nauki inaczej ją widzi. W socjologii i psychologii organizacji kultura jest widziana w sposób niewartościujący, a organizacja w sposób rzeczowy. W teorii zarządzania dominuje ujęcie wartościujące kultury i czynnościowe organizacji, czyli kultura organizacyjna rozumiana jest jako system wartości i norm dotyczących racjonalnego działania. Jest tutaj utożsamiana z efektywnością rozwiązań organizacyjnych [Sikorski 1986, s. 17].

Niezależnie od dziedzin nauki kultura organizacyjna jest związana z człowiekiem i organizacją. Można stwierdzić, że kultura organizacyjna to człowiek w organizacji. Różne punkty widzenia plasują definicje kultury organizacyjnej w ujęciu interdyscyplinarnym. Zrozumienie kultury organizacyjnej wymaga zapoznania się z uwarunkowaniami, które kształtują daną kulturę organizacyjną. Identyfikacja, diagnoza i analiza czynników wewnętrznych (endogenicznych) i zewnętrznych (egzogenicznych), od których uzależniona jest kultura organizacyjna, mogą być punktem wyjścia do budowania kultury proefektywnościowej [Kostera 2003]. Uwarunkowania kultury organizacyjnej mogą ją sytuować w kierunku dobrych lub złych zmian. Dlatego należy poznać uwarunkowania, które przyczyniają się do ostatecznego ukształtowania kultury organizacyjnej.

Jednym z głównych czynników wpływających na kulturę organizacyjną jest kultura narodowa kraju, w których funkcjonuje dana organizacja. Kulturę organizacyjną tworzą w przedsiębiorstwie ludzie, który posiadają różne wartości, normy, wzory zachować, rodzaje myślenia (np. myślenie racjonalne, abstrakcyjne lub twórcze) czy symbole, mity, język. Bardzo duże znaczenie dla kształtowania kultury organizacyjnej mają wartości preferowane przez kadrę zarządzającą (kadrę menedżerską) ze szczególnym podkreśleniem menedżerów najwyższego szczebla zarządzania (*top management*). Ważne w tym aspekcie są cechy osobowościowe, wartości odczuwane lub uznawane przez kadrę menedżerską oraz obserwowalne zachowania bezpośredniego zwierzchnika, stosowane praktyki, preferowany styl oddziaływania na podwładnych itp. Można stwierdzić, że kultura organizacyjna to narzędzie oddziaływania przełożonych na podwładnych. Działania i wypowiedzi menedżerów kształtują obraz świata organizacji w świadomości podwładnych, a to z kolei wpływa na zachowania i działania wewnątrz organizacji jako całości [Łucewicz 1997]. Menedżer musi sobie zdawać sprawę z tego, że kultura organizacyjna to narzędzie w jego ręku oraz że można zarządzać przez kulturę organizacyjną, co wpisuje się w zarządzanie miękkie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

4.2. Kultura jako zaprogramowanie umysłu, czyli Wzajemne Przenikanie Kultur. Kultury narodowe – wprowadzenie do kultur organizacyjnych

Każdy człowiek nosi w sobie pewien wzorzec myślenia, odczuwania i zachowania, który przyswaja w ciągu życia. Ludzie w społeczeństwie danego narodu (kultura narodowa) oraz ludzie w społeczeństwie danej organizacji (kultura organizacyjna) posiadają tzw. zaprogramowanie umysłu [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 20]. Dotyczy ono każdej osoby będącej obywatelem danego państwa, społeczeństwa (kultura narodowa), a także pracownika danej organizacji (kultura organizacyjna). Zmiana zaprogramowania umysłu to zmiana zachowania danej osoby. Istnieje silna zależność między kulturą narodową a kulturą organizacyjną, gdyż osoby z narodu (społeczeństwa) są pracownikami organizacji. Problemem tym zajmował się m.in. G. Hofstede. Zaprogramowanie umysłowe jest kształtowane przez środowisko społeczne, w jakim dorastamy, i przez zbiór naszych doświadczeń życiowych. Zaczyna się w rodzinie, potem rozwija się w najbliższym otoczeniu, szkole, grupach rówieśniczych, miejscu pracy i miejscu zamieszkania [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 20]. Zaprogramowanie umysłu można nazwać kulturą. Pierwotnie kultura oznaczała uprawianie ziemi. W większości języków zachodnich kultura jest utożsamiana z cywilizacją lub pewnym wyrafinowaniem intelektualnym, którego przejawem są m.in. wykształcenie, sztuka i literatura. Pojęcie kultury jako zaprogramowania umysłu jest bliskie szerszemu pojęciu, używanemu przez socjologów, zwłaszcza antropologów. W antropologii społecznej kultura jest podstawowym terminem na określenie sposobów myślenia, odczuwania i reagowania. Obejmuje nie tylko działania wysublimowane, lecz także całą sferę zwykłych, codziennych zachowań, takich jak sposób pozdrawiania się, okazywanie lub skrywanie uczuć, jedzenie, zachowanie fizycznej odległości w kontaktach z innymi, sposoby uprawiania miłości czy dbałość o higienę osobistą [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 21].

Kultura jest zjawiskiem społecznym – czy to w społeczeństwie danego narodu, czy w społeczeństwie danej organizacji. Kultura pochodzi z ludu i jest dla ludu. Poznanie kultury narodowej daje podstawy do zrozumienia kultury organizacyjnej [Hofstede 2000].

Zaprogramowanie umysłowe dotyczy zarówno ludzi w społeczeństwie danego państwa, jak i ludzi w społeczeństwie danej organizacji. W literaturze przedmiotu istnieją trzy poziomy ludzkiego zaprogramowania umy-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

słowego. Poziom pierwszy to natura ludzka, poziom drugi to kultura oraz poziom trzeci to osobowość. Natura ludzka jest elementem (czynnikiem) wspólnym wszystkim istotom ludzkim, otrzymujemy ją z genami. Kultury uczymy się, nie otrzymujemy jej w spadku. Jej źródłem jest środowisko społeczne, a nie geny. Osobowość jest zbiorem cech specyficznych tylko dla danej jednostki. Częściowo ją dziedziczymy wraz z genami, częściowo jest nabyta (kultura i doświadczenia).

Wobec powyższego można stwierdzić, że kultura narodowa silnie wpływa na kulturę organizacyjną. Zanim zacznie się proces inwestowania w nowe przedsiębiorstwa, to na początku należy poznać kulturę narodową (kulturę danego narodu). Jej zrozumienie wpłynie na zrozumienie kultury organizacyjnej. Poziomy ludzkiego zaprogramowania umysłowego w kulturze narodowej również występują w kulturze organizacyjnej (kulturze danej organizacji). Analiza wpływu kultury narodowej na kulturę organizacyjną może skierować teoretyka i praktyka zarządzania organizacją również do zastanowienia się, czy kultura organizacyjna wpływa na kulturę narodową. Na podstawie analizy literatury przedmiotu można dopatrywać się zależności między kulturą organizacyjną a kulturą narodową. Wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną oraz kultury organizacyjnej na kulturę narodową określa się mianem Wzajemnego Przenikania Kultur. Trzeba pamiętać o tym, że granice między kulturami są bardzo elastyczne, co powoduje, że występuje zjawisko wzajemnego przenikania kultur. Zjawisko to jest również przedmiotem zainteresowania zarządzania miękkiego.

Pełne poznanie kultur organizacyjnych wymaga zaznajomienia się z typologią kultur narodowych. R.R. Gesteland [2000, s. 18] uznał, że zasadniczy podział kultur narodowych w odniesieniu do świata biznesu pozwala wyróżnić dwa typy kultur: kultury propartnerskie i kultury protransakcyjne. Kultury propartnerskie w wysokim stopniu skoncentrowane są na tworzeniu i utrzymywaniu więzi międzyludzkich. Sprawy biznesowe załatwia się, wykorzystując skomplikowaną sieć kontaktów osobistych. W kulturach protransakcyjnych członkowie są stosunkowo otwarci na robienie interesów z obcymi. Kontakt między sprzedawcą a nabywcą ograniczony jest do niezbędnego minimum, obydwie strony nie muszą się poznawać osobiście [Gesteland 2000, s. 18].

Kolejnym typem kultury narodowej opartej na kryterium relacje jednostka – społeczeństwo są kultury indywidualizmu i kultury kolektywizmu. W kulturach indywidualizmu dzieci uczone są autonomiczności, samodzielnego myślenia oraz wypowiadania się, zadawania pytań w szkole, dokonywania wyborów oraz ponoszenia odpowiedzialności za swoje decyzje i czyny [Rey-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

nolds, Valentine 2009, s. 31–33]. Najważniejsze są tu jednostka, przestrzeń osobista i prywatność, komunikacja bezpośrednia, działalność biznesowa oparta na konkurencyjności. Przeciwieństwem kultury indywidualizmu są kultury kolektywizmu. Charakteryzują się tym, że dzieci są uczone słuchania, podporządkowywania się starszym, dostosowywania się do rodziny czy klanu. Najważniejsze są tu grupa, relacje międzyludzkie, współpraca, długoterminowość, komunikacja jest intuicyjna, złożona i zmienna [Reynolds, Valentine 2009, s. 34–37].

Kryterium wyodrębnienia kolejnego typu kultury narodowej jest pojmowanie władzy. Wyróżnia się tu kultury hierarchiczne i kultury demokratyczne. Kultury hierarchiczne można scharakteryzować poprzez zagadnienie harmonii, zachowania twarzy oraz paternalizmu. Harmonia to cel ludzkiego działania, ważne jest to, kto jakie miejsce zajmuje w hierarchii społecznej. Zachowanie twarzy to inaczej godność osobista, a paternalizm oznacza akceptację nierównych relacji społecznych [Reynolds, Valentine 2009, s. 65–67]. Kultury demokratyczne można postrzegać przez pryzmat trzech cech, które stanowią równość, przepływ informacji oraz odpowiedzialność. Równość oznacza uznawanie wszystkich pracowników w danej organizacji za równych sobie. Przepływ informacji inicjowany jest nie tylko przez zarządzających, lecz także przez podwładnych. Odpowiedzialność odnosi się do udostępniania informacji [Reynolds, Valentine 2009, s. 67–69].

Mając na uwadze status społeczny i okazywanie szacunku, można wyróżnić kultury ceremonialne oraz kultury nieceremonialne. W kulturach ceremonialnych okazuje się szacunek osobom, zwłaszcza znajdującym się wyżej w hierarchii społecznej. Zwyczajem jest używanie posiadanych przez daną osobę stopni czy tytułów naukowych lub innych tytułów (np. szlacheckich). Kultury nieceremonialne bazują bardziej na egalitarystycznej strukturze społecznej. Zdecydowanie rzadziej w codziennej komunikacji używa się przysługujących danej osobie stopni czy tytułów. Można pozwolić sobie na mówienie per ty do osoby, której się dobrze nie zna. Mniejszą wagę przywiązuje się np. do ubioru czy ogólnego wyglądu zewnętrznego.

W przypadku pojmowania czasu za kryterium wyodrębnienia kultur narodowych można mówić o kulturze linearnej (czas linearny), kulturze elastycznej (czas elastyczny) oraz kulturze cyklicznej (czas cykliczny). Linearność czasu oznacza, że jest go zawsze za mało, jest on zasadniczo nieodwracalny. Ludzie z kultur, w których obowiązuje linearna koncepcja czasu, są wychyleni ku przyszłości. W koncepcji czasu elastycznego czas wydaje się raz płynąć wolnej, a raz szybciej. Ludzie z kultur, w których obowiązuje taka kon-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

cepcja czasu, skoncentrowani są na teraźniejszości, na przeżywaniu świata i ludzi tu i teraz. W koncepcji czasu cyklicznego jej reprezentanci nie mają złudzeń, że do czasu należy się biernie przystosować. Czas zatacza koło i pewne zdarzenia się powtarzają [Reynolds, Valentine 2009, s. 59].

W kulturach, w których na piedestale stawia się stosunek do czasu i harmonogramów, można wyróżnić kultury monochromiczne i kultury polichromiczne. Kultury monochromiczne są oparte na linearnej koncepcji czasu, w których dużą wagę przywiązuje się do punktualności, harmonogramy traktuje się jako ustalone raz na zawsze, porządek dzienny – jako niepodlegający zmianom, a spotkania w interesach są rzadko przerywane [Gesteland 2000, s. 58]. Kultury polichromiczne opierają się na podstawowych zasadach, że czasu jest dużo, występuje on w nadmiarze, nie przelicza się go na pieniądze. Ludzie z kultur polichromicznych wykazują awersję do wyznaczania sztywnych terminów. Niewłaściwą rzeczą jest wymuszanie na nich realizacji na czas wcześniejszych uzgodnień [Gesteland 2000, s. 67].

Ludzie ceniący niewerbalne sposoby zachowania będą mieli podstawę do wyróżnienia kultur ekspresyjnych i kultur powściągliwych. Przedstawiciele kultur ekspresyjnych są wyjątkowo ruchliwi, gestykulujący, głośni, ich twarz odzwierciedla stan ducha i umysłu, zachowują niewielki dystans do rozmówcy. Przedstawiciele kultur powściągliwych są dość statyczni, zachowują większy dystans do rozmówcy – nie poklepują się w trakcie rozmowy i nie obejmują [Zenderowski, Koziński 2012, s. 80].

Przedstawione powyżej typy kultur narodowych stanowią silną podstawę do zrozumienia możliwości kształtowania kultur organizacyjnych. Myślenie o kulturze organizacyjnej to myślenie o kulturze narodowej (jedna kultura jest zrozumiała w świetle drugiej). Myślenie uwzględniające teorię systemu można określić jako myślenie systemowe, które powinno zawsze towarzyszyć kształtowaniu kultury organizacyjnej. Poznanie najpierw kultury narodowej jest punktem wyjścia do poznania i zrozumienia kultury organizacyjnej.

4.3. Funkcje i typy kultury organizacyjnej. Model diamentu-brylantu kultury organizacyjnej

Kultura narodowa wywiera znaczący wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej. E. Schein [1985] uznał posiadanie i wykorzystywanie kultury w instytucji za jedną z funkcji zarządzania, z kolei P. Bate [1984] zauważył

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ścisłe powiązania między ważnymi wydarzeniami z przeszłości organizacji i zarządzaniem nastawionym na sukcesy w przyszłości. Na funkcje kultury organizacyjnej należy spojrzeć jako na spoiwa dostosowujące organizację do otoczenia zewnętrznego i otoczenia wewnętrznego celem stworzenia otoczenia przenikliwego[2].

Funkcja kultury organizacyjnej mająca na celu dostosowanie zewnętrzne przejawia się poprzez zrozumienie przez wszystkich pracowników, że rozwój organizacji jest uwarunkowany różnymi czynnikami zewnętrznymi. Czynniki te muszą stanowić taki układ elementów, który przyczyni się do sukcesu danej organizacji. Funkcja kultury organizacyjnej mająca na celu dostosowanie wewnętrzne przejawia się poprzez zrozumienie, że spójność endogeniczna to powodzenie organizacji na drodze do sukcesu. Spójność ta jest rozumiana jako zgranie wszystkich pracowników, tworzących tzw. rodzinę organizacji.

W literaturze przedmiotu istnieją funkcje w postaci integracyjnej, percepcyjnej, adaptacyjnej oraz kontrolnej. Funkcja integracyjna to powiązanie wszystkich elementów w taki sposób, który tworzy określony typ kultury organizacyjnej. Funkcja percepcyjna to zrozumienie typu kultury organizacyjnej oraz tego, dlaczego taki, a nie inny typ kultury istnieje w danej organizacji. Funkcja adaptacyjna oznacza, że ukształtowany typ kultury organizacyjnej umożliwia wypracowanie pewnych schematów reagowania na zachodzące zmiany. Funkcja kontrolna wskazuje, że dany typ kultury organizacyjnej jest sprzyjający dla organizacji, która wykazuje się pozytywnymi wynikami finansowymi i wszystkim dobrze się w niej pracuje.

Funkcje kultury organizacyjnej mają za zadanie przede wszystkim tak kierunkować organizację, aby nie zbaczała z torów rozwoju. Mają także nadać organizacji charakteru funkcjonalnego. Wiążą się bezpośrednio z typami kultur organizacyjnych. Zrozumienie typów kultur organizacyjnych umożliwia zrozumienie całej organizacji (np. ludzi w niej pracujących, strategii, procesu kadrowego czy restrukturyzacji organizacji).

Kultura organizacyjna jest zasobem, o którym można mówić w ogólnym, szerokim znaczeniu oraz w kategorii typów, które w pełni obrazują daną kulturę. Typy (czy typologia) kultur organizacyjnych są bardzo przydatne do tworzenia nowej kultury w organizacji (np. można łączyć różne cechy kultur). Zanim organizacja zdecyduje się na określony typ kultury, musi najpierw po-

[2] Otoczenie przenikliwe to wzajemne uzupełnianie się, przenikanie różnych czynników pochodzących z otoczenia zewnętrznego i otoczenia wewnętrznego organizacji (inaczej: otoczenie zintegrowane).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

znać typy kultur organizacyjnych. Daje to pewien punkt widzenia kultury, którą chcemy stworzyć w organizacji. Ze względu na mnogość koncepcji kultur organizacyjnych istnieją różnorodne ich typologie. W literaturze przedmiotu typy są opisane jednym, dwoma lub większą liczbą wymiarów.

Modele jednowymiarowe prezentują m.in.:

- E.T. Hall [1984], wyróżnia kultury wysoko- i niskokontekstowe;
- R.R. Gesteland [1996], wyróżnia kultury propartnerskie, protransakcyjne, ceremonialne, nieceremonialne, werbalne, niewerbalne, parawerbalne, ekspresyjne, powściągliwe, monochromiczne, polichromiczne;
- L. Zbiegień-Maciąg [1999, s. 52–63], wyróżnia kultury pozytywne, negatywne, introwertyczne, ekstrawertyczne, zachowawcze, innowacyjne, męskie, kobiece, biurokratyczne, pragmatyczne, egalitarne, silne, słabe;
- C. Sikorski [1999, s. 240–260], wyróżnia kultury niskiej i wysokiej tolerancji niepewności;
- R. Rutka, M. Czerska [2002, s. 277–288], wyróżniają kultury proefektywnościowe, antyefektywnościowe.

Modele wielowymiarowe przedstawiają m.in. H.J. Ansoff, M. Kets de Vries, D. Miller. Modele te preferują: G. Hofstede, Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, S.P. Robins. H.I. Ansoff [1988] wyodrębnił cztery typy kultury organizacyjnej, czyli kulturę stabilną, reaktywną, antycypacyjną i kreatywną, z kolei M. Kets de Vries, D. Miller [1986] wyróżnili takie typy kultur organizacyjnych jak paranoidalna, wymuszona, dramatyczna, degresywna, schizoidalna.

Modele jednowymiarowe i wielowymiarowe to dychotomiczne spojrzenia na świat modeli kultur organizacyjnych. Modele jednowymiarowe zbytnio upraszczają skomplikowaną rzeczywistość organizacji, natomiast modele wielowymiarowe wyszczególniają wiele typów kultur, co powoduje zacieranie się granic i nakładanie poszczególnych typów kultur na siebie. Kompromisowym modelem kultur organizacyjnych są modele dwuwymiarowe, które głównie wyróżniają cztery typy kultur.

Na szczególną uwagę zasługują typologie wybitnych uczonych, takich jak: R. Harrison i Ch. B. Handy, T.E. Deal i A.A. Kennedy, K.S. Cameron i R.E. Quinn czy C. Sikorski i Ł. Sułkowski.

Koncepcje R. Harrisona [1972, s. 119–128] i Ch. B. Handy'ego [1976, s.?] zostały stworzone niezależnie, lecz obejmują te same grupy wartości. Istnieją w nich cztery typy kultur organizacyjnych: kultura władzy, kultura roli, kultura zadań i kultura jednostek. Kultura władzy zmierza do zdominowania otoczenia, istnieje ścisła kontrola wewnętrzna. Dąży się do skutecznego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

wpływania na innych. Kultura roli to racjonalność i uporządkowanie w organizacji, istnieje silna hierarchia, jasno określone procedury. Kultura ta oferuje organizacji poczucie pewności i bezpieczeństwa. Kultura zadań to orientacja na wynik, szybki rozwój. W organizacji dominuje orientacja zespołowa (współpraca). Ceni się wiedzę, umiejętności, priorytety. Kultura jednostek to orientacja na siebie, własny sukces. Brak tu kontroli i hierarchii (duży zakres swobody). W kulturze tej dużą wagę przywiązuje się do indywidualnego talentu, samodzielności.

W koncepcji T.E. Deala i A.A. Kennedy'ego [1982, s. 107–127] istnieją następujące typy kultur: kultura twardego macho, kultura „stawianie na firmę", kultura „pracuj ciężko i baw się" oraz kultura procesu. Kultura twardego macho to inaczej walka i indywidualizm. Liczą się osoby, które są wykształcone, z wielkimi ideami, pomysłami, przebojowe. Dominuje entuzjastyczne świętowanie sukcesów. W kulturze „stawianie na firmę" pracownicy z uporem realizują swoje plany, są spokojni, bez emocji. Dominują tu partnerstwo i działanie grupowe. Kultura „pracuj ciężko i baw się" to oportunizm i ograniczona współpraca, pracownicy są aktywni, oddani pracy. Prowadzi się liczne spotkania. Kultura procesu to bezosobowość, podporządkowanie regułom, pracowitość, dążenie do perfekcyjnej realizacji zadań. W kulturze tej istnieją sztuczne więzi międzyludzkie (brak zaufania).

W koncepcji K.S. Camerona i R.E. Quinna [2003, s. 50–111] istnieją cztery następujące typy kultur organizacyjnych: kultura klanu, kultura adhokracji, kultura hierarchii oraz kultura rynku. Kultura klanu to zachowanie spójności szeroko pojętej, dąży się do rozwoju pracowników, ceni się bardzo zaufanie, podkreśla się ważność umiejętności kierowniczych w zakresie zarządzania zespołami ludzkimi. Kultura adhokracji to wykazywanie się inicjatywą w twórczych rozwiązaniach, pracownicy są nastawieni na przyszłość, ciągłe doskonalenie swoich umiejętności. Kultura hierarchii dąży do sprawności, terminowości, ceni się kontrolę pod kątem efektywności. Ścisłe przestrzega się przepisów (pełna hierarchia). Kultura rynku to kultura, w której dominuje pogląd, że konkurencja sprzyja efektywności, ceni się reputację i sukces. Faworyzuje się propagowanie postawy zorientowanej na klienta.

C. Sikorski [2002b, s. 51–154] w swojej koncepcji nazwał kultury organizacyjne w następujący sposób: kultura rywalizacji, kultura współdziałania, kultura dominacji oraz kultura adaptacji. Kultura rywalizacji to ścieranie się różnych wzorców kulturowych, przekonanie członków kultury o potrzebie udowadniania własnej wyższości czy możliwości wystąpienia bezprodukt-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

tywnych zachowań, będących skutkiem stadnego myślenia. Kultura współdziałania to rutynowe działania w konkurencyjnym otoczeniu, kultywowanie własnych wzorców kulturowych, demokratyczny styl kierowania. Kultura dominacji to rutynowe działania w niekonkurencyjnym otoczeniu, paternalistyczny styl kierowania, orientacja na przeszłość. Kultura adaptacji to nierutynowe działania w konkurencyjnym otoczeniu, silna potrzeba osiągnięć i motywacja wewnętrzna, silne orientowanie się na przyszłość.

Ł. Sułkowski zaproponował model kultury organizacyjnej zawierającej możliwie najmniejszą liczbę najważniejszych wartości różnicujących. Wyróżnione wymiary kultury podzielił na pierwotne i wtórne. Do wymiarów pierwotnych zaliczył [Sułkowski 2002, s. 60–71; Mazur 2012, s. 68]:

- hierarchiczność – równość;
- indywidualizm – wspólnotowość;
- tolerancję niepewności.

Wymiary wtórne, które znalazły się w innych koncepcjach i badaniach, mogą – jego zdaniem – zostać wyprowadzone z wymiarów pierwotnych na drodze analizy zawartości semantycznej określonego wymiaru. Łącznie trzy wymiary wskazane przez Ł. Sułkowskiego stanowią podstawę do tworzenia zróżnicowanych kultur organizacyjnych. Wydaje się jednak, że pominięcie czwartego wymiaru kulturowego – męskości/kobiecości – w określonych przypadkach, do których należy zaliczyć religijne uwarunkowanie kultury organizacyjnej, może być niezasadne [Mazur 2012, s. 68].

Zrozumienie kultury organizacyjnej odbywa się nie tylko poprzez zapoznanie się z typologią tych kultur, lecz także poprzez zrozumienie typologii kultur narodowych[3], jak i kultur regionalnych[4], lokalnych[5], międzynarodowych[6] czy kultur globalnych[7].

Patrząc na rodzaje kultur w stosunku do organizacji, czyli tzw. kultur wewnętrznych, tj. kultur organizacyjnych, oraz kultur zewnętrznych, czyli kultur narodowych, regionalnych, lokalnych, międzynarodowych czy globalnych, można stwierdzić, że wszystkie one tworzą system wzajemnego przenikania kultur, który można określić jako model diamentu kultury[8].

---

[3] Przykładem kultur narodowych są kultura Polski, kultura Francji itp.

[4] Przykładem kultur regionalnych w Polsce są regiony administracyjne – województwa.

[5] Przykładem kultur lokalnych w Polsce są powiaty i gminy.

[6] Przykładem kultur międzynarodowych jest kultura Unii Europejskiej, w tym kultura Europy Zachodniej czy kultura Europy Środkowo-Wschodniej.

[7] Przykładem kultury globalnej jest kultura całego świata widoczna poprzez proces kalifornizacji potrzeb.

[8] Pierwotnie model diamentu kultury został opracowany przez autora [Leśniewski 2013].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Zastosowanie analogi kultury organizacyjnej do diamentu-brylantu wynika z tego, że:

- kultura organizacyjna to najcenniejszy zasób organizacji (diament-brylant jest bardzo cenny);
- kultura organizacyjna poddawana jest procesowi kształtowania, czyli dostosowywania do życia danej organizacji (diament poddawany jest szlifowaniu, czyli nadawaniu odpowiedniego kształtu, diament staje się brylantem);
- kultura organizacyjna raz uszkodzona nigdy już nie powróci do swojej postaci pierwotnej (diament-brylant uszkodzony nie ma już pierwotnej postaci, nie jest taki sam jak był wcześniej);
- kultura organizacyjna ma swoje zasady funkcjonowania w organizacji (stosuje się zasady 4C do brylantu).

Powyższa analogia umożliwia lepsze zrozumienie kultury organizacyjnej. Zasada 4C stosowana do brylantu może być odniesiona do kultury organizacyjnej. Brylantowa klasyfikacja w postaci 4C składa się z czterech komponentów, które stanowią [https://e-brylanty.pl/zasada-4c, 30.11.2017]:

- carat (karat);
- colour (kolor);
- clarity (czystość);
- cut (szlif).

Karat jest jednostką masy używaną w jubilerstwie o międzynarodowym skrócie „ct". W zakresie kolorów diamenty są jedynymi kamieniami szlachetnymi występującymi we wszystkich możliwych odcieniach. Jeśli chodzi o czystość, to duże ilości innych minerałów, spękań i inne, różnorodne zaburzenia w strukturze diamentu powodują niewłaściwe rozchodzenie się promieni świetlnych wnikających do wnętrza kamienia. Czystość jest klasyfikowana przez specjalną skalę, a zanieczyszczenia dzielą się na wewnętrzne (zwane inkluzjami) oraz znamiona zewnętrzne (skazy). Brylantem nazywamy oszlifowany diament. Wyróżniamy kilkanaście rodzajów szlifu (np. owal, łezka czy serce), jednakże zarówno najefektowniejsze, jak i najdroższe są te o obrysie okrągłym. Jakość szlifu ocenia się poprzez jego porównanie z idealnymi proporcjami i symetrią matematycznego modelu.

Można zastosować zasadę 4C ze świata jubilerskiego do teorii i praktyki gospodarczej w zakresie kultury organizacyjnej w postaci zasady 4C kultury organizacyjnej:

- carat (karat) kultury organizacyjnej;
- colour (kolor) kultury organizacyjnej;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

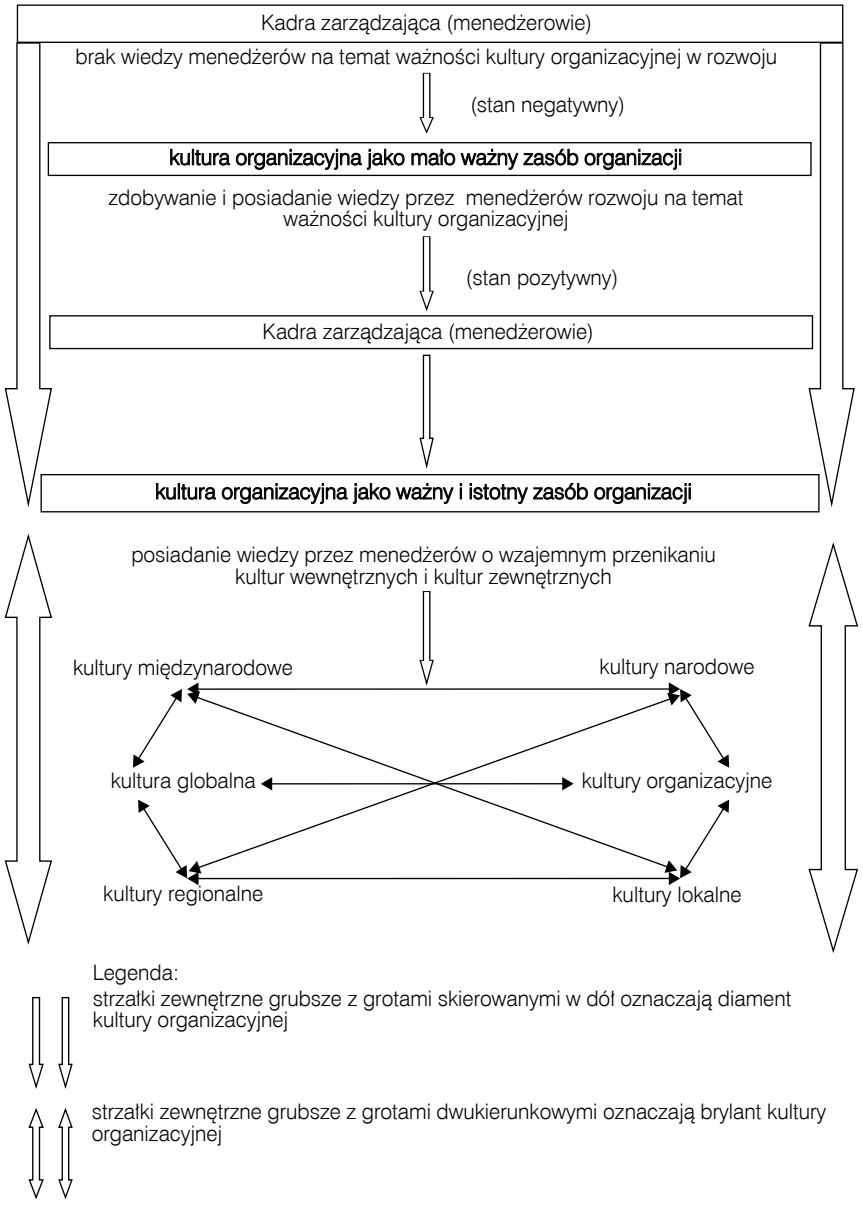
– clarity (czystość) kultury organizacyjnej;
– cut (szlif) kultury organizacyjnej.

Carat (karat) kultury organizacyjnej jest rozumiany jako liczba pracowników, ilościowa struktura zatrudnienia (wiek, płeć, wykształcenie, zajmowane stanowisko itp.). Colour (kolor) kultury organizacyjnej jest odnoszony do jakości pracowników, posiadanych przez nich umiejętności, doświadczenia, kompetencji, kapitału intelektualnego itp. Clarity (czystość) kultury organizacyjnej to przejrzystość relacji międzyludzkich, zaufanie, mentalność, świadomość itp. Cut (szlif) kultury organizacyjnej jest rozumiana jako profil (typ) kultury organizacyjnej, np. kultura klanu, kultura władzy czy kultura zaufania.

Może się zdarzyć, że kultura organizacyjna nie jest traktowana jako ważny zasób organizacji, wówczas będzie to diament, lecz nieoszlifowany. W organizacji chodzi o to, aby diament stał się brylantem. Każda organizacja powinna dążyć do posiadania brylantu kultury organizacyjnej, czyli takiej kultury, która przyczynia się do rozwoju organizacji i wszyscy jej członkowie są z tego zadowoleni. Żeby mieć brylant kultury organizacyjnej, trzeba najpierw posiadać diament. Należy wyjść z założenia, że kulturę ma każda organizacja. Kulturę organizacyjną można określić jako zasób samoistny, czyli niezależny od woli ludzi. Człowiek jedynie ma wpływ na kształtowanie, czyli profilowanie kultury organizacyjnej. Każda organizacja ma kulturę, czyli ma diament i tylko od organizacji zależy, czy diament zmieni się w brylant, czy też nie.

Zaprezentowany na rysunku 4.1 model diamentu-brylantu kultury organizacyjnej ma na celu uzmysłowienie kadrze zarządzającej, jak ważny jest zasób kultury organizacyjnej, poprzez który można zarządzać organizacją (zarządzanie kulturą organizacyjną, zarządzenie poprzez kulturę organizacyjną). Znajomość kultury organizacyjnej wynika nie tylko z zapoznawania się z samą kulturą organizacyjną, lecz także ze znajomości kultur zewnętrznych (np. kultury narodowe, regionalne, lokalne czy kultury międzynarodowe). Porównanie kultury organizacyjnej do diamentu-brylantu nie jest przypadkowe i mówi o tym, że jak cenny jest diament-brylant dla ludzi, tak cenna jest kultura dla organizacji. Każda organizacja powinna dążyć do tego, aby diament-brylant (kultura organizacyjna) był zasobem umożliwiającym generowanie pozostałych zasobów, które będą wykorzystywane do rozwoju organizacji. Można pokusić się o stwierdzenie, że znajomość diamentu-brylantu daje wstęp do tworzenia podstaw zrozumienia istoty kultury organizacyjnej. Stosując metaforę kultura organizacyjna – diament-brylant, podkreślamy ważność kultury w rozwoju każdej organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323


Kadra zarządzająca (menedżerowie)
brak wiedzy menedżerów na temat ważności kultury organizacyjnej w rozwoju
(stan negatywny)
kultura organizacyjna jako mało ważny zasób organizacji
zdobywanie i posiadanie wiedzy przez menedżerów rozwoju na temat ważności kultury organizacyjnej
(stan pozytywny)
Kadra zarządzająca (menedżerowie)
kultura organizacyjna jako ważny i istotny zasób organizacji
posiadanie wiedzy przez menedżerów o wzajemnym przenikaniu kultur wewnętrznych i kultur zewnętrznych
kultury międzynarodowe
kultury narodowe
kultura globalna
kultury organizacyjne
kultury regionalne
kultury lokalne
Legenda:
strzałki zewnętrzne grubsze z grotami skierowanymi w dół oznaczają diament kultury organizacyjnej
strzałki zewnętrzne grubsze z grotami dwukierunkowymi oznaczają brylant kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Leśniewski 2013, s. 110.

Rysunek 4.1. Model diamentu-brylantu kultury organizacyjnej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

4.4. Kultura organizacyjna jako zmienna: egzogeniczna, endogeniczna i zintegrowana (przenikliwa)

Kulturę organizacyjną można potraktować jako: zmienną wewnętrzną (endogeniczną, zależną), zmienną zewnętrzną (egzogeniczną, niezależną) oraz zmienną zintegrowaną (zmienna przenikliwa).

Kultura organizacyjna jako zmienna zależna to pojmowanie kultury organizacyjnej jako elementu organizacji, który jest bezpośrednio uzależniony od istnienia i funkcjonowania innych elementów organizacji, nakierowanych na wytwarzanie postaw pozytywnych do pracy lub kształtowanie strategii firmy [Konecki 1992]. Z takiej perspektywy kultura organizacyjna to twór endogeniczny organizacji. Pracownicy są źródłem kultury organizacyjnej. Pracowników można określić jako źródło pierwotne kultury panującej w danej organizacji. Można posłużyć się słowami „jakich ludzi masz, taką kulturę masz", które wiernie oddają to, czym kultura w danej organizacji jest. Relacje międzyludzkie wiernie wpisują się w koncepcję kultury organizacyjnej jako zmiennej zależnej, gdzie każdy pracownik, czy chce, czy też nie, musi wchodzić w relacje z innymi pracownikami (relacje służbowe). Kultura organizacyjna to jeden z elementów organizacji, ale również kultura jako zmienna zależna może pośredniczyć pomiędzy innymi zmiennymi organizacji. Przykładem tutaj może być konkurencyjność, która może być kształtowana przez pryzmat kultury organizacyjnej (konkurencyjność kulturowa).

Kultura organizacyjna traktowana jako zmienna niezależna, tj. czynnik wpływający na pracowników i bezpośrednio ich determinujący w danym regionie czy kraju. W perspektywie traktującej kulturę organizacyjną jako zmienną niezależną uważa się, że struktura organizacyjna i wyniki działania danej organizacji mogą być wyjaśnione przez specyficzne cechy danej kultury traktowanej szerzej, np. kultury regionu. Kultura zewnętrzna, czyli kultura lokalna, regionu, narodowa, międzynarodowa czy globalna, wywierają silny wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej. Pracownicy danej organizacji wywodzą się z różnych kręgów kulturowych pochodzących z kultury zewnętrznej (np. kultury narodowej). Badania przeprowadzone przez Ł. Sułkowskiego [2002, s. 154] również dowodzą, że bez względu na to, czy w organizacji mamy do czynienia z dominacją wartości płynących z otoczenia zewnętrznego lub wewnętrznego, pewne jest, że przynajmniej w jakiejś części przeniknęły one z kultury społeczeństwa. Wyniki przeprowadzonych przez Ł. Sułkowskiego badań dowodzą, że kultura społeczeństwa wpływa na kulturę danej organizacji w znaczący sposób [Wiśniewska-Mikosik 2014, s. 81–82].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Kultura organizacyjna traktowana jako zmienna zintegrowana (zmienna przenikliwa) to obustronne przenikanie koncepcji kultury jako zmiennej zależnej z koncepcją kultury jako zmiennej niezależnej. Kultura jako zmienna zintegrowana widzi kulturę organizacyjną przez pryzmat kultury zewnętrznej (np. kultury narodowej) oraz kultury jako elementu organizacji. W koncepcji tej chodzi o to, że kultura organizacyjna jest kształtowana jednocześnie przez otoczenie zewnętrzne i otoczenie wewnętrzne. Zintegrowane postrzeganie kultury organizacyjnej daje pełne podstawy do zrozumienia, że kultura organizacyjna to zasób pochodzący z otoczenia zewnętrznego, który we wnętrzu organizacji ulega urzeczywistnieniu i nadaje sens organizacji jako bytowi rynkowego. Koncepcja kultury organizacyjnej jako zmiennej zintegrowanej (zmiennej przenikliwej) przyczynia się do stworzenia takiego obrazu kultury, gdzie organizacja może być postrzegana jako byt kulturowy.

Troistość koncepcji przedstawionych powyżej ukazuje kulturę organizacyjną z różnych perspektyw, co w konsekwencji przyczynia się do różnorodnego jej traktowania.

4.5. Menedżer i podwładny w procesie tworzenia i kształtowania kultury organizacyjnej

Tworzenie i kształtowanie (profilowanie) kultury organizacyjnej to długi, wręcz strategiczny proces trwający kilka, a nawet kilkanaście lat. Procesy kształtowania kultury przebiegają poprzez akceptację rozwiązań, które pozwalają organizacji lepiej radzić sobie z trudnościami. Kulturę organizacyjną tworzą wszyscy jego pracownicy, czyli kadra zarządzająca (menedżerowie) oraz pracownicy wykonawczy (podwładni). Z punktu widzenia procesu zarządzania to menedżerowie mają bezpośredni wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej, natomiast podwładni – pośredni. Można stwierdzić, że kształtowanie kultury organizacyjnej odbywa się w sposób bezpośredni i pośredni. Ważne jest zatem, aby menedżerowie i podwładni tworzyli jedność dla pożytku całej organizacji, w tym z korzyścią dla kultury organizacyjnej. Na kadrze menedżerskiej spoczywa zadanie upowszechniania określonych sposobów zachowań (behawioralności), przy wykorzystaniu przyjętych przez nią rozwiązań organizacyjnych, technologicznych czy marketingowych (np. traktowanie pracowników jako klientów wewnętrznych danego przedsiębiorstwa – organizacji). Podstawowym warunkiem spopularyzowania pożądanych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

postaw jest tworzenie nie tylko określonych wzorów zachowań, lecz także mechanizmów sprzyjających ich wdrażaniu. Pracownicy firmy, którym należy uzmysłowić atrakcyjność nowych wzorów zachowań, powinni sami znaleźć odpowiednie sposoby ich realizacji, a kadra powinna aktywnie wpływać na postępowanie podwładnych.

W zakresie oddziaływania menedżera na kulturę organizacyjną istnieją dwa główne procesy, tj. tworzenie oraz kształtowanie. Tworzenie to zapoczątkowanie kultury w organizacji, natomiast kształtowanie (profilowanie) to nadawanie takich cech, poprzez które kultura organizacyjna osiąga kierunek, któremu można nadać określoną nazwę, np. kultura klanu, kultura hazardu, kultura władzy czy kultura zaufania. Każdy profil ma swoje charakterystyce cechy. Samo tworzenie kultury organizacyjnej jest charakterystyczne dla nowo powstających organizacji, w których w miarę upływu czasu następuje również proces kształtowania. Organizacje już działające (np. kilka lat) na rynku są bardziej skupione na kształtowaniu kultury organizacyjnej. Należy podkreślić, że wszyscy pracownicy są włączeni w kulturę organizacyjną, a w ujęciu szczegółowym to menedżerowie bezpośrednio uczestniczą w jej tworzeniu i kształtowaniu, jeżeli weźmiemy pod uwagę realizację procesu zarządzania daną organizacją. Pracownicy wykonawczy pośrednio są włączeni w tworzenie i kształtowanie kultury organizacyjnej.

Przy tworzeniu i kształtowaniu kultury organizacyjnej należy wziąć pod uwagę kulturę osobistą menedżerów i podwładnych, bo to, z jakich kręgów kulturowych się wywodzą, ma bardzo duże znaczenie. Kręgi kulturowe wpływają na kulturę osobistą pracowników.

Proces tworzenia kultury organizacyjnej z perspektywy zarządzania jest realizowany przez menedżerów i ich kultury osobiste ukształtowane poprzez kręgi kulturowe, w jakich się znajdowali lub znajdują[9].

W procesie kształtowania (profilowania) kultury organizacyjnej można ująć trzy etapy [Kubik 2012, s. 217]:

– etap pierwszy: spontaniczność, bezrefleksyjność działania;
– etap drugi: tworzenie się subkultur;
– etap trzeci: intensywny proces budowania wspólnoty pracowniczej.

Etap pierwszy: ludzie wchodzący do organizacji na ogół traktują to, co tam zastali bez zbytniego analizowania, chyba że rzuca się w oczy coś, co jest opozycją wobec wyznawanych wartości norm, poglądów. Etap drugi:

[9] W podrozdziale autor skoncentrował się na przedstawieniu procesu kształtowania – profilowania – kultury organizacyjnej z ukazaniem etapów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

wartości kulturowe na różnych szczeblach hierarchii w firmie mogą być odmienne. Może istnieć rywalizacja między poszczególnymi grupami pracowniczymi. Etap trzeci: integracja załogi to program działań zaczynających się od polityki rekrutacyjnej. Siła i wpływ kultury organizacyjnej na życie firmy i pracowników kryją się w metodzie jej budowania [Kubik 2012, s. 218].

Kultura organizacyjna przejawia się poprzez symboliki, sposoby komunikowania się, rytuały, normy wartości, tabu, mity itp. Na ich podstawie można kształtować kulturę organizacyjną.

Kształtowanie kultury organizacyjnej odbywa się poprzez przenikanie czynników z otoczenia wewnętrznego i otoczenia zewnętrznego. Do czynników wewnętrznych można zaliczyć cechy osobowościowe członków organizacji, tradycje kulturowe, istniejące rozwiązania organizacyjne, wpływy kadry menedżerskiej. Wszystkie te czynniki tworzą trudny do rozdzielania splot wzajemnych zależności, których rezultatem jest określona kultura organizacyjna, różne subkultury organizacyjne [Sikorski 2006, s. 38]. Kultura organizacyjna kształtowana jest w kontekście kultury narodowej, przy czym organizacja nadaje pewną modyfikację kulturze, tak aby ta kultura mogła w pełni wpisać się w rozwój danej jednostki (organizacji). Czynnikami zewnętrznymi kształtowania kultury organizacyjnej są m.in. stakeholders, stopa inflacji, stopa bezrobocia, zaawansowanie technologiczne danego kraju, szeroko pojęty wymiar społeczno-ekonomiczny danego państwa.

Kultura organizacyjna jest rezultatem określonego etapu rozwoju cywilizacyjnego, a także sposobu oddziaływania kadry zarządzającej. Menedżer nie tylko kształtuje kulturę organizacyjną, lecz także może kształtować kulturę osobistą podwładnych (zawodową kulturę osobistą podwładnych). Można stwierdzić, że kształtowanie kultury organizacyjnej odbywa się m.in. poprzez kształtowanie kultur osobistych podwładnych. Następuje poprzez wzajemne oddziaływanie menedżerów na kultury osobiste podwładnych, które to będą się wpisywać w całą organizację.

Na kulturę organizacyjną, czy to w procesie tworzenia, czy w procesie kształtowania, trzeba patrzeć holistycznie, czyli całościowo, zauważać wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych wraz z kulturami osobistymi samych menedżerów i podwładnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

4.6. Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych

Nieodłącznym i stałym czynnikiem rozwoju organizacji jest zmiana, która dotyczy nie tylko wnętrza organizacji, lecz także otoczenia zewnętrznego. Logika przeprowadzania zmiany może być dwojaka: albo zmienia się otoczenie zewnętrzne i również zmienia się sama organizacja (wnętrze organizacji), albo zmienia się wnętrze organizacji i również zmienia się otoczenie bliższe zewnętrzne organizacji[10]. Intensywność i częstotliwość zmian nasila się we współczesnym świecie. Organizacje chcące funkcjonować w świecie zmian muszą z nimi współpracować, czyli umieć je zaakceptować i dokonać odpowiednich korekt w samej organizacji. Zmiany dotyczą każdego aspektu egzystencji organizacji, jak np. zmiany potrzeb klientów, zmiany produktów/usług, zmiany u konkurentów. Żadna zmiana nie może być bagatelizowana, musi być odpowiednio zauważona i poważnie potraktowana. Umiejętność adaptacji i pozytywnego reagowania na zmiany to jedne z fundamentalnych wyznaczników sukcesu, ale także przetrwania w tak zmiennym otoczeniu.

Zmiana w organizacji definiowana jest jako proces przystosowania organizacji do otoczenia [Wawrzyniak 2010, s. 496]. Zmiana organizacyjna może być widziana jako każda istotna modyfikacja dowolnej części organizacji, np. rozpiętości zarządzania, ludzi czy ogólnego projektu organizacji i może pociągnąć za sobą skutki wykraczające daleko poza obszar, w którym jest dokonywana [Griffin 2002]. Można stwierdzić, że zmiana dotyczy szeroko pojętej organizacji oraz jest przedmiotem zarządzania[11], czyli zmianę można zdefiniować jako czynnik sukcesu i/lub porażki wplatany w proces zarządzania organizacją w zmiennym otoczeniu. Zmianę można rozpatrywać jako umiejętność dostrzegania czegoś, czego inni nie zauważyli, a jest to ważne z punktu widzenia zarządzania organizacją. Podsumowując, zmianę można postrzegać jako czynnik (element) oraz jako umiejętność.

Zakres przeprowadzanych zmian w organizacji może być różny. Może obejmować np. cały system zarządzania albo jego wybrane podsystemy (np. techniczny, społeczny, ekonomiczno-finansowy) lub ich części. Zmiany mogą też dotyczyć różnych poziomów funkcjonowania organizacji (np. ca-

[10] Otoczenie bliższe zewnętrzne to rodzaj otoczenia, na który organizacja ma wpływ (stakeholders), może je kształtować, natomiast na otoczenie dalsze zewnętrzne nie ma żadnego wpływu.

[11] W tym podrozdziale autor nie będzie omawiał zarządzania zmianą, lecz będzie się koncentrował na opisie zmiany oraz przedstawienia zmiany na linii zmiana – kultura organizacyjna.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

łość organizacji lub jej pojedyncze stanowiska organizacyjne) [Parkes 2016, s. 88].

W problematyce zmian ważna jest znajomość nie tylko definicji, lecz także klasyfikacji zmian. Wyróżnia się zmiany [Wawrzyniak 2010, s. 498–500]:

- funkcjonalne (dotyczące procesów) lub strukturalne (dotyczące struktur);
- ewolucyjne (gdy procesy dostosowawcze zachodzą w ramach przyjętej strategii) lub rewolucyjne (gdy procesy przystosowawcze wymagają opracowania nowej strategii);
- organiczne (motywacja do zmian pochodzi z wewnątrz organizacji) i wymuszone (np. przez otoczenie zewnętrzne).

Wobec zaprezentowanej klasyfikacji zmiana ma źródła interdyscyplinarne, przez co należy na nią patrzeć przez pryzmat kilku problemów.

Jednym z fundamentów zmian jest kultura organizacyjna, która stwarza silny filar każdej zmiany w organizacji i poza nią. Kultura organizacyjna wpływa na charakter wprowadzanych zmian, wspierając je lub utrudniając, a nawet uniemożliwiając ich wdrożenie. Mówiąc o zmianie organizacyjnej, należy zawsze uwzględnić kategorię kultury, zarówno w celu przewidywania potencjalnych konsekwencji zmian dla organizacji, jak i potraktowania kultury organizacyjnej jako silnego i skutecznego katalizatora zmian [Parkes 2016, s. 90].

W problematyce zmiana – kultura organizacyjna duże znaczenie ma głębokość zmiany i jej wpływ na kulturę organizacyjną. Jeśli założymy względnie niewielką głębokość zmiany i mały wpływ na kulturę organizacyjną, to szanse powodzenia danego projektu są relatywnie duże, natomiast przy głębokich zmianach, im większy wpływ na kulturę organizacyjną, tym większe szanse powodzenia na przeprowadzenie danej zmiany. Widoczny jest tutaj silny związek pomiędzy zmianą a kulturą organizacyjną – im głębsza i szersza zmiana, w połączeniu z wpływem na istniejącą kulturę, tym mniejsze szanse jej powodzenia. Jednocześnie widzimy, że oddziaływanie kultury wydaje się silniejsze niż oddziaływanie zmiany [Parkes 2016, s. 90].

W procesie implementowania zmian w organizacji ważne znaczenie ma menedżer zmian. Z perspektywy zarządzania chodzi o to, aby menedżer czuł i dostrzegał potrzebę zmian. Rola intuicji menedżera w tym przypadku jest bardzo istotna.

Analizując problem na linii zmiana – kultura organizacyjna, można stwierdzić, że kultura organizacyjna może być czynnikiem prozmianowym, czyli pozytywnie wspierającym implementowanie zmiany w organizacji, lub czynnikiem antyzmianowym, czyli ograniczającym lub nawet uniemożliwiającym implementowanie zmiany w organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Kulturę organizacyjną można określić jako czynnik wszechmocny, wszechodpowiadający, czyli taki, który odpowiada w organizacji za wszystko, co tworzy daną organizację. Organizację można postrzegać metaforycznie w taki sposób, że organizacja jest kulturą, organizacja ma kulturę [Zbiegień-Maciąg 2002].

Kultura organizacyjna czynnikiem prozmianowym – w tym rozumieniu kultura organizacyjna jest rozpatrywana jako czynnik umożliwiający, pozytywnie nastawiony na wdrażanie zmiany w organizacji. Implementowanie zmiany powinno opierać się na przyjętym przez organizację modelu kultury organizacyjnej, której elementy powinny stanowić [Krupa 2003, s. 68]:

- przedsiębiorczość;
- uczenie się;
- zaangażowanie;
- klimat utrzymujący odpowiednie napięcie zmian wśród pracowników;
- styl kierowania propagujący kreatywność.

Powyższe elementy mają bardzo ogólny charakter, ale od czegoś należy zacząć budowanie modelu kultury organizacyjnej umożliwiającej wdrażanie zmian. Model ten powinien być wzbogacony o takie elementy jak: empatia pracowników, intuicja pracowników, praca w zespołach, praca indywidualna, inspiracje pracowników do nowych wyzwań. Kultura organizacyjna powinna rozwijać takie zachowania u pracowników, które będą wpierać wspólną realizację strategii, pozytywnie tworzyć wizerunek zmiany, niwelować strach u pracowników przed wprowadzaniem zmian itp.

Kultura organizacyjna czynnikiem antyzmianowym. Czynnikiem leżącym u podstaw przeciwstawienia się zmianom jest poczucie bezpieczeństwa pracowników i całej organizacji. Wprowadzenie zmiany jest związane z częściową lub całościową utratą dotychczasowej rzeczywistości. Każdy pracownik subiektywnie ocenia daną zmianę. Ta sama zmiana w oczach dwojga ludzi będzie podobnie lub inaczej postrzegana. Dlatego ważne znaczenie we wrażaniu zmian ma percepcja zmiany dokonywana przez pracowników. Aby percepcja była pozytywna, pracownicy powinni być poinformowani o wprowadzaniu zmiany (czego ma dotyczyć, jakie koszty społeczne pociągnie za sobą itd.). Kultura organizacyjna poprzez utrwalenie wartości czy wzorów zachowań zapewnia subiektywne poczucie przewidywalności i bezpieczeństwa. Zmiany mogą przyczyniać się do zaburzeń równowagi u pracownika, jak i zaburzeń w organizacji (zaburzony pracownik to zaburzona organizacja). Przy zaburzeniu poczucia bezpieczeństwa pracownicy mogą wykorzystywać kulturę organizacyjną np. do sabotowania zmian. Ważne znaczenie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

posiada charakter otoczenia zewnętrznego organizacji, gdzie stabilność możemy określić jako czynnik ograniczający implementowanie zmian. Kultura inaczej oddziałuje w zmiennym, a inaczej w stabilnym otoczeniu. Na przykład w otoczeniu zmiennym wiele miejsca trzeba poświęcić konkurencji rynkowej, bardziej intensywnemu obserwowaniu zmian, jakie zachodzą, natomiast w otoczeniu stabilnym działania są rutynowe, powtarzalne, ich skutki można przewidzieć. Równie ważnym czynnikiem implementacji zmian jest siła kultury organizacyjnej. Silne kultury wyróżniają się wyrazistością preferowanych wzorców i wartości, wysokim stopniem upowszechniania wśród członków organizacji i głębokością zakorzenienia wzorców kulturowych [Dołchasz i in. 2009, s. 175].

Przy implementowaniu zmiany w organizacji zawsze trzeba wziąć pod uwagę istniejącą kulturę, która może być prozmianowa lub antyzmianowa. Można wykorzystywać istniejącą kulturę do wzmacniania nowych zachowań lub zdiagnozować i maksymalnie zneutralizować czynniki potencjalnie sabotujące zaprojektowaną zmianę itp. Jest to ważne, gdy kultura nie jest naturalnym czynnikiem wspierającym zmianę lub gdy projektujemy zmianę głęboką i radykalną, jaką jest np. zmiana całego systemu zarządzania. Można stwierdzić, że z kulturą trzeba być za pan brat, aby osiągnąć korzyści płynące z rynku poprzez wdrożenie zmiany w organizacji, podstawą każdej zmiany jest kultura organizacyjna, od której zależy pomyślność wdrożonej zmiany.

Jedną ze zmian zachodzących w organizacjach chcących być konkurencyjnymi na rynku jest konkurencyjność[12], bez której dany podmiot nie może egzystować, funkcjonować.

4.7. Kulturowe uwarunkowania konkurencyjności

Kultura organizacyjna to zasób wszechobecny w każdym zakamarku organizacji i jakże ważny dla rozwoju, wręcz stanowiący podstawę funkcjonowania pracowników i całej organizacji. Jednym z czynników przyczyniających się do sukcesu jest konkurencyjność[13] rozumiana jako różnorodność czynni-

[12] Konkurencyjność można rozpatrywać w kategorii zmiany. Wszystkie czynniki konkurencyjności ulegają zmianie w czasie i przestrzeni terytorialnej ze względu na inne otoczenia organizacji (otoczenie wewnętrzne i otoczenie zewnętrzne).

[13] Konkurencyjność może być rozpatrywana jako *czynnik w organizacji* oraz jako *różnorodność czynników tworzących konkurencyjność*. Czynnik w organizacji oznacza, że konkurencyj-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ków[14] ją stanowiących, czyli mikselementów. Konkurencyjność i kultura organizacyjna to dwa filary synergiczno-komplementarnego rozwoju organizacji. Czynniki konkurencyjności mogą wynikać z kultury organizacyjnej, czyli można mówić o kulturowych uwarunkowaniach konkurencyjności, o których wspomniał Ł. Sułkowski w monografii pt. *Kulturowe procesy zarządzania*.

Zagadnienie kulturowych uwarunkowań rozwoju gospodarczego jest problemem sięgającym rozważań na temat protestanckich korzeni ducha kapitalizmu opisywanych jeszcze przez M. Webera [2002]. Kultura wywiera wpływ na konkurencyjność całych gospodarek (makroekonomiczny) oraz poszczególnych podmiotów gospodarczych (mikroekonomiczny). Kultura związana jest dość ściśle z prawem i porządkiem instytucjonalnym, ze zmiennymi politycznymi, społecznymi, demograficznymi oraz gospodarczymi. Trudny jest rozdział poziomu kultury społeczeństwa od kultur organizacyjnych różnych przedsiębiorstw. Kultura jest bardzo problematyczną zmienną w interpretacji, jednak bez odwołania się do wyjaśnień kulturowych bardzo trudno jest opisać istniejące zróżnicowanie konkurencyjności społeczeństw [Sułkowski 2012, s. 137].

Kulturowe determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw wiążą się w dużej mierze z dominującymi wzorami pracy i potocznie określane są jako mentalność pracowników [Sułkowski 2012, s. 137]. Mentalność to zakodowane wzorce postępowań w odniesieniu do drugiego człowieka i całej organizacji. Zmiana mentalności jest bardzo trudna, ale możliwa na przestrzeni lat, a może nawet pokolenia. Mentalność poza byciem kulturową determinantą konkurencyjności jest również czynnikiem składowym modelu konkurencyjności miękkiej autorstwa M.A. Leśniewskiego. Model ten został opublikowany w monografii pt. *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstwa*.

Zrozumienie konkurencyjności przedsiębiorstw możliwie jest poprzez zrozumienie kultury organizacyjnej. To, jakie czynniki są w konkurencyjności podmiotu gospodarczego, zależy od kultury organizacyjnej, czyli typu, profilu kultury przyjętej w danej organizacji. Niniejszy podrozdział ma wprowadzić do zagadnienia rozpatrywania konkurencyjności przez pryzmat kul-

---

ność występuje równolegle obok takich czynników jak np. finanse, marketing, produkcja czy pracownicy. Z kolei różnorodność czynników tworzących konkurencyjność to rozpatrywanie konkurencyjności przez pryzmat czynników tworzących konkurencyjność jak np. finanse, motywacja, mentalność, świadomość czy talent i umiejętności pracowników. W tym drugim podejściu wszystko to, co tworzy organizację jest również jej konkurencyjnością. W dalszej analizie można dopatrzeć się, że konkurencyjność to zasób organizacji.

[14] Czynnik – element.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

tury organizacyjnej. Zrozumienie i interpretacja kulturowych uwarunkowań konkurencyjności może być przybliżona poprzez konkurencyjność miękką, która stanowi swoiste kompendium nie tylko ogólnego spojrzenia na konkurencyjność, lecz także konkurencyjności widzianej przez pryzmat kultury organizacyjnej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ROZDZIAŁ 5

Konkurencyjność przedsiębiorstw – kultura wśród czynników konkurencyjności. Menedżer konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej

5.1. Istota, pojęcie i rodzaje konkurencji

Konkurencja między przedsiębiorstwami jest wysiłkiem ich zorganizowanego i spójnego działania dążącego do dostarczenia klientom produktów i usług wysokiej jakości w celu potwierdzenia swojej nadrzędnej pozycji w odniesieniu do innych konkurentów należących do tej samej branży. W coraz bardziej konkurencyjnym środowisku (otoczeniu) podmioty gospodarcze muszą nieustannie podnosić jakość swoich produktów/usług, zdywersyfikować ofertę. Konkurencja dotyczy współpracy między przedsiębiorstwami, aby dążyć do obopólnej korzyści poprzez np. dzielenie się wiedzą i zasobami, wspólne rozwiązywanie trudnych problemów sektora lub grupy strategicznej [Nguyen 2012, s. 71]. Konkurencja jest siłą napędową procesów gospodarczych. Wymusza ona zmiany i dostosowywanie się przedsiębiorstw do nowych warunków otoczenia biznesowego. Konkurencja występuje wszędzie tam, gdzie istnieje prywatna własność i gospodarka towarowa (wymiana rynkowa).

Konkurencja jest rywalizacją podmiotów, mającą na celu osiągnięcie korzyści związanych z działalnością gospodarczą na rynku krajowym i międzynarodowym [Bossak, Bieńkowski 2004]. Konkurencja jest to rywalizacja między niezależnymi przedsiębiorstwami o korzyści związane z działalnością gospodarczą na rynku krajowym i międzynarodowym poprzez zaoferowanie korzystniejszych od rywali ofert zarówno pod względem ceny, jakości, serwisu, jak i innych charakterystyk, mających wpływ na decyzję o zakupie [Nguyen 2012, s. 72]. Konkurencja to zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniu do analogicznych celów, utrudniają osiągnięcie takich samych celów przez innych [Stankiewicz 2005, s. 18].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Podczas analizy definicji konkurencji nasuwają się pewne refleksje, które wskazują, że konkurencja dotyczy zarówno współpracy, jak i rywalizacji. We współpracy chodzi o względnie relatywne dzielenie się zyskami i stratami, natomiast w przypadku rywalizacji istnieje głównie wygrana i przegrana. Współpraca wymaga otwartości komunikacyjnej organizacji na siebie, z kolei rywalizacja jest zamknięta komunikacyjnie (izolacjonizm komunikacyjny).

Początkowo konkurencja rozpatrywana była z perspektywy całej gospodarki, dopiero później teorie konkurencji zaczęto odnosić do funkcjonowania przedsiębiorstwa w ramach ekonomii, a następnie w naukach o zarządzaniu [Wach 2015, s. 14].

Konkurencja dała początek takim zagadnieniom jak konkurencyjność czy przewaga konkurencyjna (zdolność konkurencyjna). Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna bez konkurencji nie istnieją. Zagadnienia te względem siebie są synergiczno-komplementarne.

Konkurencja jest zjawiskiem wszechobecnym w gospodarce wolnorynkowej. Występuje na różnych poziomach: globalnym, międzynarodowym, gospodarki, organizacji (przedsiębiorstw), pracowników (poziom ludzki), czyli z poziomu makro, poprzez poziom mezo do poziomu mikro. Pełne zrozumienie konkurencji jest wprowadzeniem do zrozumienia konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej [Baran 2014, s. 139–154].

5.2. Konkurencja – konkurencyjność (czynniki konkurencyjności) – przewaga konkurencyjna (zdolność konkurencyjna) – zagadnienia synergiczno-komplementarne

Rozwój gospodarki rynkowej wraz z różnymi organizacjami (w tym przedsiębiorstwami) opiera się na trzech podstawowych filarach: konkurencji, konkurencyjności oraz przewadze konkurencyjnej. Zagadnienia te stanowią warunek konieczny kształtowania gospodarki wolnorynkowej. Przedsiębiorstwa działające w tej gospodarce muszą zrozumieć, czym jest konkurencja, konkurencyjność oraz przewaga konkurencyjna [Niestrój 2006, s. 7–15] oraz umieć stworzyć ciąg logiczny między nimi. Przystąpienie do pełnej analizy logicznej zależności między tymi zagadnieniami wymaga najpierw ich zdefiniowania.

Konkurencja to proces współpracy i/lub rywalizacji między uczestnikami rynku w gospodarce opartej na mechanizmie rynkowym. Konkurencja oparta

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

na współpracy tworzy między różnymi organizacjami możliwości współdziałania, budując sieci powiązań (np. alianse strategiczne, klastry). Konkurencja oparta na rywalizacji tworzy między organizacjami izolacjonizm, przyczyniający się do separacji poszczególnych uczestników rynku.

Konkurencyjność to różnorodność czynników (elementów) kształtujących daną organizację. To, co tworzy organizację, jest jej konkurencyjnością (czynnikami konkurencyjności). Czynniki tworzące konkurencyjność mogą mieć charakter miękki i charakter twardy, dlatego też można mówić o konkurencyjności miękkiej [Leśniewski 2015a] i konkurencyjności twardej.

Przewaga konkurencyjna [Baran (red.) 2015] to czynnik i/lub czynniki konkurencyjności, dzięki którym organizacja osiągnęła korzyści płynące z rynku. Przewaga konkurencyjna również może mieć charakter miękki i charakter twardy, dlatego też można mówić o przewadze konkurencyjnej miękkiej [Leśniewski 2016b, s. 115–134] i przewadze konkurencyjnej twardej. Przewaga konkurencyjna wynika bezpośrednio z konkurencyjności. Można ją określić jako zdolność konkurencyjną, gdyż przewaga konkurencyjna to zdolność organizacji do otrzymania (uzyskania) korzyści wynikających (płynących) z rynku. Należy podkreślić, że każda przewaga konkurencyjna ma charakter behawioralny, czyli wywołuje określone zachowanie organizacji w stosunku do innych uczestników rynku (behawioralna przewaga konkurencyjna) [Leśniewski 2016b, s. 115–134].

Na rysunku 5.1 przedstawiono logiczną zależność synergiczno-komplementarną między konkurencją, konkurencyjnością i przewagą konkurencyjną.

Konkurencja ⟹ Konkurencyjność ⟹ Przewaga konkurencyjna

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5.1. Logiczna zależność synergiczno-komplementarna między konkurencją, konkurencyjnością i przewagą konkurencyjną

Źródłem pierwotnym tworzenia logicznej zależności synergiczno-komplementarnej jest konkurencja. Bez niej nie byłoby konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej. Konkurencja stwarza podstawy i wymusza na uczestnikach rynku podjęcie takich działań, aby móc funkcjonować w warunkach wolnego rynku. Źródłem wtórnym logicznej zależności synergiczno-komplementarnej są konkurencyjność i przewaga konkurencyjna. Zrozumienie konkurencji daje możliwości kształtowania konkurencyjności oraz osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku. Każde ogniwo logicznej zależności musi być na tyle silne, aby przyczynić się do osiągnięcia zależ-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ności synergiczno-komplementarnej. Spojrzenie synergiczno-komplementarne na konkurencję, konkurencyjność i przewagę konkurencyjną umożliwia stworzenie pełnego obrazu rozwoju przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej.

5.3. Pojęcie i rodzaje konkurencyjności przedsiębiorstw

Konkurencyjność jest pojęciem wywodzącym się z konkurencji. Konkurencyjność przyczynia się do osiągnięcia przez organizacje (przedsiębiorstwo) przewagi konkurencyjnej. Dlatego bardzo ważne jest zdefiniowanie konkurencyjności przed przystąpieniem do jej kształtowania, jak i także do osiągania samej przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjność w świetle literatury przedmiotu nie jest jednoznacznie zdefiniowana. Zagadnienie to jest rozwijanie na gruncie nauk zarządzania. Każdy praktyk gospodarczy, jak i przedstawiciel nauki może stworzyć własną definicję wynikającą z doświadczeń zawodowych i poglądów na ten temat.

Według M.J. Stankiewicza [2005, s. 36] konkurencyjność to zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji. J. Zagórski [1947, s. 4] stwierdził, że to wybór najkorzystniejszych warunków wymiennych, zapewniających maksimum dochodu realnego danej jednostce. Konkurencyjność jest związana z efektywnością przedsiębiorstwa. W ekonomii wolnorynkowej czynnikiem kreującym efektywność jest istnienie konkurencji [Fryzeł 2004, s. 68]. Zdaniem Z. Pierścionka [2003, s. 164] konkurencyjność jest najbardziej zbliżona do pojęcia efektywności ekonomicznej – stosowanego w naukach ekonomicznych, oraz skuteczności i sprawności – stosowanych w zarządzaniu. Konkurencyjność można postrzegać jako różne czynniki (elementy) tworzące organizację, dzięki którym dochodzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Między czynnikami konkurencyjności muszą zachodzić relacje (procesy), które przyczynią się do aktywności poszczególnych elementów mogących przybliżyć organizacji przewagę konkurencyjną. Konkurencyjność można postrzegać jako czynnik/czynniki oraz jako procesy zachodzące między różnymi czynnikami.

Rozpoznanie się w różnych definicjach konkurencyjności jest przyczynkiem nie tylko do przewagi konkurencyjnej, lecz także do zaprezentowania rodzajów konkurencyjności. W tabeli 5.1 przedstawiono rodzaje konkurencyjności.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Tabela 5.1. Rodzaje konkurencyjności przedsiębiorstwa

Kryterium klasyfikacyjne	Typy konkurencyjności
Podmiot uczestniczący w rywalizacji	Konkurencyjność gospodarek Konkurencyjność sektorów, branż, działów Konkurencyjność przedsiębiorstw
Terytorialny zakres konkurowania	Konkurencyjność krajowa Konkurencyjność międzynarodowa
Branżowy zakres konkurowania	Konkurencyjność wewnątrzgałęziowa Konkurencyjność międzygałęziowa Konkurencyjność na rynku określonego rodzaju wyrobów Konkurencyjność na rynku określonych segmentów Konkurencyjność na rynku określonego rodzaju zasobów
Kryterium działania lub skutków	Konkurencyjność czynnikowa Konkurencyjność wynikowa
Pozyskiwanie zasobów lub sprzedaży	Konkurencyjność popytowa Konkurencyjność podażowa
Przedział oceny	Konkurencyjność operacyjna Konkurencyjność systemowa
Moment oceny	Konkurencyjność *ex post* Konkurencyjność *ex ante*
Czas obserwacji	Konkurencyjność statyczna Konkurencyjność dynamiczna
Sposób konkurowania	Konkurencyjność cenowa Konkurencyjność jakościowa Konkurencyjność informacyjna
Kultura organizacyjna	Konkurencyjność kulturowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wach 2015, s. 17.

Tabela 5.1 przedstawia różnorodność konkurencyjności wraz z kryteriami jej wyodrębnienia. Wobec powyższego konkurencyjność można definiować, postrzegać ogólnie oraz w ujęciu szczegółowym. Konkurencyjność z jednej strony to wszystko, co tworzy organizację (różne czynniki, elementy), a z drugiej – to skoncentrowanie się na jednym czy kilku czynnikach, które tworzą np. konkurencyjność miękką lub konkurencyjność twardą. Spojrzenie ogólne, całościowe, szerokie oraz spojrzenie szczegółowe, specjalistyczne tworzą pełny obraz konkurencyjności organizacji (przedsiębiorstwa). Rodzaje konkurencyjności zaprezentowane w tabeli 5.1 można wzbogacić o konkurencyjność miękką i konkurencyjność twardą.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Kryterium podziału na konkurencyjność miękką (elastyczną) i twardą (sztywną) stanowi elastyczność czynników. Elastyczność[1] (uelastycznienie) to względna zmiana właściwości, typu, charakteru danego czynnika konkurencyjności (np. kultura organizacyjna – w tym przypadku chodzi o zmianę typu kultury, np. z kultury klanu na kulturę adhokracji) [Leśniewski 2015a, s. 231]. Czynniki konkurencyjności miękkiej (np. zaufanie, mentalność, umiejętności czy talent) charakteryzują się wyższą elastycznością niż czynniki konkurencyjności twardej (np. pieniądze, strategia czy dobra rzeczowe). W przypadku czynników konkurencyjności twardej można mówić o ich sztywności. Zarówno konkurencyjność miękka i konkurencyjność twarda tworzą całościowy obraz konkurencyjności przedsiębiorstwa, gdzie wszystkie czynniki tworzą między sobą relacje synergiczno-komplementarne.

5.4. Rodzaje czynników konkurencyjności przedsiębiorstw

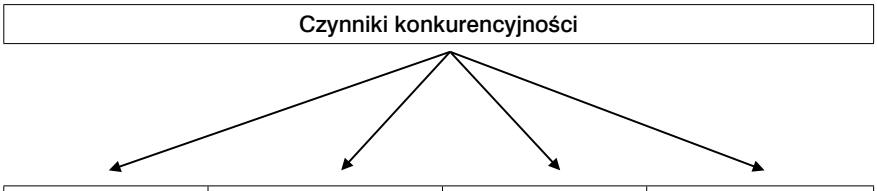
Konkurencyjność to obraz czynników (elementów) tworzących daną organizację. Aby konkurencyjność mogła być aktywna, muszą zachodzić relacje (procesy) między poszczególnymi czynnikami, które ostatecznie przybliżają organizacji osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Relacje (procesy) oraz czynniki to punkty charakteryzujące konkurencyjność przedsiębiorstw. Konkurencyjność powinna być postrzegana jako aktywność czynników tworzących organizację. Z uwagi na to, że konkurencyjność jest postrzegana przez pryzmat czynników i procesów, należy zdefiniować te pojęcia. Czynnik to element tworzący i biorący udział w kształtowaniu danego systemu. Proces to realizacja niezbędna dla uzyskania określonego wyniku[2]. Czynnik jest źródłem procesu. Czynnik i proces tworzą układ łącznie występujący (komplementarny). Konkurencyjność jest tworem czynnikowo-procesowym organizacji.

[1] Elastyczności nie należy interpretować jako zmienności, gdyż wszystkie czynniki konkurencyjności miękkiej i twardej są zmienne w czasie. Punktem wyjścia są elastyczność i sztywność czynników konkurencyjności. Konkurencyjność miękką można nazwać konkurencyjnością elastyczną, natomiast konkurencyjność twardą – konkurencyjnością sztywną.

[2] W niniejszym opracowaniu analizie poddany został czynnik/czynniki konkurencyjności, natomiast proces jest pochodną czynnika/czynników. Autor uważa, że pierwotnie musi być czynnik, a wtórnie proces, czyli czynnik wywołuje proces.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

W celu zrozumienia konkurencyjności postrzeganej czynnikowo należy zapoznać się z typologią czynników konkurencyjności. Jest ich wiele, tworzą jedną wielką różnorodność, która musi być zaimplementowana do kształtowania konkurencyjności. Na rysunku 5.2 przedstawiono rodzaje czynników konkurencyjności.



Składowe	**Warunkujące**	**Osobowe**	**Przenikania**
Stanowiące podstawowy budulec konkurencyjności. Przykład: budynki, ludzie, wyposażenie, finanse, technologia, informacja, środowisko naturalne	Czynniki tworzące określone sytuacje do uaktywnienia innych czynników. Czynniki te pochodzą z organizacji (otoczenie wewnętrzne) i spoza niej (otoczenie zewnętrzne). Przykład: nowo zatrudnieni ludzie tworzą szeroko pojęte możliwości zrealizowania nowego pomysłu, dają inicjatywę do innych działań	Czynniki pochodzące od ludzi zatrudnionych w organizacji. Są one w posiadaniu pracowników. Przykład: mentalność, talent, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie, wiedza, świadomość, współpraca, rywalizacja	Czynniki wnikająco-przechodzące do innych czynników konkurencyjności. Przykład: mentalność, świadomość, percepcja, zaangażowanie. Czynniki te tworzą z innymi czynnikami nowe czynniki. Przykład: świadomość ekologiczna, świadomość ekorozwojowa, zaangażowanie w projekt

Źródło: opracowanie własne na podstawie Leśniewski 2016d, s. 115–134; 2016b, s. 151–164.

Rysunek 5.2. Rodzaje czynników konkurencyjności

Czynniki przedstawione na rysunku 5.2 przedstawiają całościowy obraz postrzegania konkurencyjności. Biorąc pod uwagę powyższe czynniki, można mówić o konkurencyjności składowej, konkurencyjności warunkującej, konkurencyjności osobowej czy konkurencyjności przenikania. Każdy czynnik wymaga odpowiedniego postrzegania, dzięki któremu konkurencyjność organizacji może zmierzać w kierunku przewagi konkurencyjnej. Jakość zatrudnionych pracowników stanowi bardzo ważne ogniwo w kształtowaniu poszczególnych czynników konkurencyjności. Nie można jednoznacznie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

stwierdzić, że jeden czynnik jest ważniejszy od drugiego albo na odwrót. Każdy czynnik jest ważny pod warunkiem, że przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Aktywność poszczególnych czynników jest możliwa poprzez proces (relacje) tworzony przez ludzi (pracowników). To pracownicy swoją jakością mają tworzyć procesy między czynnikami. Z jednej strony człowiek (pracownik) to czynnik składowy, ale ten sam człowiek tworzy odpowiednie sytuacje do zrealizowania pewnego przedsięwzięcia, gdyż jego świadomość, umiejętności umieją przeniknąć do innych pracowników, bez których dane przedsięwzięcie by się nie powiodło. Czynnik, jakim jest człowiek (pracownik), przejawia się w kilku rodzajach czynników konkurencyjności. Świat czynników konkurencyjności jest tak różnorodny, jak różnorodny jest obraz rozwoju przedsiębiorstw.

5.5. Modelowanie konkurencyjności przedsiębiorstw – konkurencyjność miękka przedsiębiorstw

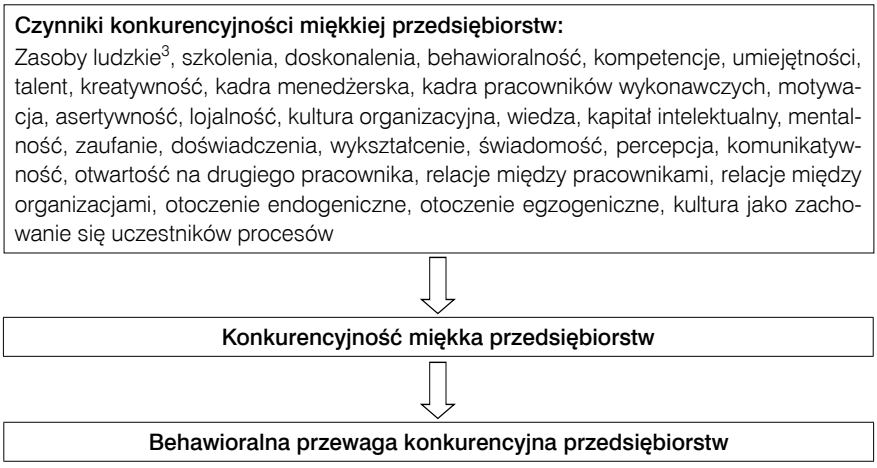
M. Gorynia [2002, s. 48] uznał, że konkurencyjność jest pojęciem nieposiadającym desygnatów dających się określić wprost. Konkurencyjność jest zagadnieniem abstrakcyjnym, co wymaga dekompozycji na zespół pojęć teoretycznych charakteryzujących się niższym stopniem ogólności. J. Zagórski [1947, s. 4] stwierdził, że konkurencji nie można zdefiniować dokładnie, ani przez określenie, jak ona wygląda, ani przez określenie, jakie są jej skutki.

W literaturze przedmiotu występuje wiele koncepcji konkurencyjności. Każda z nich jest dobra pod warunkiem, że zostanie ona zaimplementowana do organizacji, która osiągnie przewagę konkurencyjną. Koncepcje konkurencyjności mogą wynikać z podejścia tradycyjnego, nowego lub zasobowego. Zaprezentowane podejścia to przykład, na którym można zbudować model konkurencyjności danego przedsiębiorstwa. Podejście tradycyjne opiera się na czynnikach rynkowych oraz bezpośrednich źródłach konkurencyjności. Podejście nowe opiera się na innowacjach oraz przedsiębiorczości, a podejście zasobowe – na identyfikacji źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz zasady ich rozwijania w dłuższym czasie. Można stwierdzić, że skuteczność koncepcji konkurencyjności to zintegrowane podejście do różnych koncepcji, bo organizacja to różnorodność ją tworząca (podejście zintegrowane).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Tworzenie układu różnych czynników konkurencyjności, czyli modelowanie konkurencyjności wynika z otoczenia zewnętrznego, wewnętrznego oraz zintegrowanego. Modelowanie konkurencyjności to proces tworzenia relacji między poszczególnymi czynnikami konkurencyjności, natomiast model konkurencyjności to postać graficzna czynników konkurencyjności. Można stwierdzić, że modelowanie konkurencyjności ma charakter dynamiczny, a model konkurencyjności – statyczny. Modelowanie konkurencyjności powinno się rozpatrywać jako proces (dynamikę), a model konkurencyjności jako stan (statykę). Zarówno dynamika, jak i statyka tworzą pełny obraz konkurencyjności organizacji.

Jednym z modeli konkurencyjności jest model konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw, który opiera się na czynnikach miękkich, mogących przyczyniać się do skutecznej i efektywnej przewagi konkurencyjnej. Należy mieć na uwadze, że każdy model konkurencyjności, w tym model konkurencyjności miękkiej, należy dostosować do danej organizacji, w jakiej ma być on realizowany. Każda organizacja ma inne uwarunkowania rozwoju – mogą one być podobne, ale nigdy takie same. Na rysunku 5.3 przedstawiony został model konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw.


Czynniki konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw:
Zasoby ludzkie[3], szkolenia, doskonalenia, behawioralność, kompetencje, umiejętności, talent, kreatywność, kadra menedżerska, kadra pracowników wykonawczych, motywacja, asertywność, lojalność, kultura organizacyjna, wiedza, kapitał intelektualny, mentalność, zaufanie, doświadczenia, wykształcenie, świadomość, percepcja, komunikatywność, otwartość na drugiego pracownika, relacje między pracownikami, relacje między organizacjami, otoczenie endogeniczne, otoczenie egzogeniczne, kultura jako zachowanie się uczestników procesów
Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw
Behawioralna przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie Leśniewski 2015b, s. 232.

Rysunek 5.3. Model konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw

[3] Zasoby ludzkie stanowią punkt wyjścia tworzenia modelu konkurencyjności miękkiej w koncepcji M.A. Leśniewskiego.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Zgodnie z przedstawionym modelem konkurencyjność miękka stanowiona jest przez ogół czynników, które charakteryzują się względnie dużą elastycznością i wzajemnością tworzenia licznych relacji w celu osiągnięcia synergiczności przewagi konkurencyjnej. Każda przewaga konkurencyjna generuje określone zachowanie przedsiębiorstwa na rynku (behawioralna organizacja). Tak jak w przypadku strategii mówimy o strategii behawioralnej, tak samo w przypadku konkurencyjności można mówić o konkurencyjności behawioralnej. W przypadku konkurencyjności miękkiej dość widoczny jest problem behawioralności, która wpływa na osiąganie przez przedsiębiorstwo behawioralnej przewagi konkurencyjnej. Zanim jednak dojdzie do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo tej przewagi, podmiot gospodarczy musi posiadać konkurencyjność opartą na pracowniku (konkurencyjność miękka), który w organizacji jest traktowany jako zasób ludzki, będący początkiem i końcem organizacji. Konkurencyjność miękka opiera się nie na ilościowym, lecz na jakościowym obrazie zasobów ludzkich. To jakość człowieka stanowi silne ogniwo tworzenia konkurencyjności miękkiej, która z kolei umożliwi osiągnięcie behawioralnej przewagi konkurencyjnej, stanowiącej określone zachowanie względem otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego danej organizacji. Przedsiębiorstwo chcące rozwijać się w oparciu o konkurencyjność miękką musi zadbać o jakościowych pracowników, chętnie oferujących siebie i to co sobą reprezentują. Każdy czynnik konkurencyjności miękkiej musi tworzyć ze sobą wzajemne relacje w celu osiągnięcia behawioralnej przewagi konkurencyjnej. Widoczność aspektu behawioralnego przewagi konkurencyjnej została ukazana przez konkurencyjność miękką, która wynika z zasobów ludzkich. Tak jak człowiek jest istotą behawioralną, tak samo konkurencyjność miękka jest behawioralna, i tak samo przewaga konkurencyjna jest behawioralna. Gdy mówimy o behawioralności człowieka, konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej, tworzy się holistyczny obraz behawioralnej organizacji, która stanowi, że zachowanie dotyczy każdego aspektu funkcjonowania organizacji. Analizując czynniki konkurencyjności miękkiej, można stwierdzić, że każdy czynnik posiada swoją behawioralność, więc można mówić o behawioralności wiedzy, kultury organizacyjnej, świadomości, motywacji czy myślenia.

Modelowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa można określić jako zachowanie relacji między czynnikami tworzącymi daną organizację. W tym kontekście ważną składową modelowania konkurencyjności jest behawioralność.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

5.6. Kultura narodowa i kultura organizacyjna uwarunkowaniami egzo- i endogenicznymi czynników konkurencyjności – zintegrowanie kultur

Czynniki konkurencyjności poddawane są licznym wpływom otoczenia zewnętrznego, wewnętrznego i otoczenia zintegrowanego. W otoczeniu zewnętrznym znajduje się kultura narodowa, a w wewnętrznym kultura organizacyjna. Aby konkurencyjność przedsiębiorstwa mogła być skuteczna, sprawna i efektywna musi uwzględniać wpływ obu tych kultur. Zarówno kultura narodowa, jak i organizacyjna tworzą kulturę zintegrowaną, stanowiącą holistyczne uwarunkowanie czynników konkurencyjności przedsiębiorstw. Dlatego tworząc konkurencyjność, kadra zarządzająca powinna poznać kulturę narodową i organizacyjną.

Kultura narodowa uwarunkowaniem egzogenicznym czynników konkurencyjności

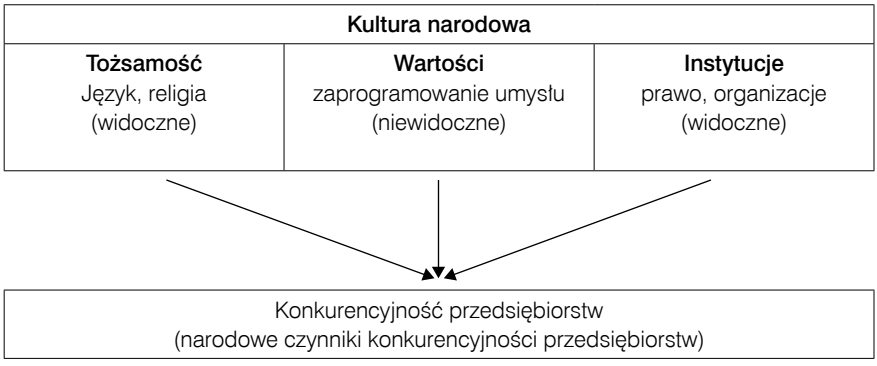
W procesie historycznym narody kształtowały się jako formy społecznej organizacji i koncepcja kultury wiąże się bardziej z narodem niż z państwem. Nie zmienia to faktu, że wiele państw utworzyło spójne całości, pomimo nieraz dużego zróżnicowania wchodzących w ich skład grup lub niezasymilowanych mniejszości. W państwach z pewnym dorobkiem historycznym wiele czynników sprzyja dalszej integracji. Język państwowy (przeważnie jeden), środki masowego przekazu, państwowy system edukacji, armia, system polityczny czy reprezentacja sportowa danego państwa mają duże znaczenie symboliczne i niosą ze sobą duży ładunek emocjonalny. Posiadana przez dane państwo jednostka pieniężna (waluta krajowa) również stanowi istotny element kształtujący przywiązanie do danej społeczności. Z danym państwem związane są określone cechy, które stanowią o przynależności państwowej: mówimy o pewnych zachowaniach, że są typowo amerykańskie, typowo niemieckie czy typowo japońskie. Zachowania te charakteryzują dany naród, można na ich podstawie dopatrywać się czynników, które mogą być wykorzystywane np. do zarządzania daną organizacją.

Poszczególne kraje różnią się między sobą nie tylko kulturą, lecz także tożsamością, wartościami i instytucjami [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 36]. Tożsamość można określić jako przynależność do grupy. Może ona ulegać zmianie, tak jak dzieje się to w przypadku wielu zasymilowanych imigrantów. Tożsamość jest dosłowna – może być określona słowami: kobieta, osoba dwujęzyczna, obywatel amerykański. Wartości są ukryte, należą

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

do niewidzialnego zaprogramowania naszego umysłu. Mówienie o naszych wartościach jest trudne, ponieważ wystawia na próbę sferę naszej motywacji, emocji i tabu. Poszczególne państwa różnią się między sobą historycznie ukształtowanymi instytucjami, czyli prawem, organizacjami zajmującymi się życiem rodzinnym, szkołami, opieką zdrowotną, biznesem czy rządem, sztuką, nauką. W literaturze biznesowej czy naukowej można znaleźć częste odniesienia do narodowych kultur zarządzania lub przywództwa. Menedżerowie i przywódcy, podobnie jak ludzie, z którymi pracują, są częścią społeczności narodowych. Jeśli chcemy zrozumieć ich zachowania, musimy poznać specyfikę danego społeczeństwa. Na przykład jaki typ osobowości występuje w danym kraju najczęściej, na jakich zasadach funkcjonują w nim rodziny i jaki ma to wpływ na wychowywanie dzieci, jak działa system edukacji, kto chodzi do określonego typu szkół, w jaki sposób rząd i system polityczny wpływają na życie obywateli, czy też jakich wydarzeń historycznych doświadczyła dana generacja [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 39].

W świetle powyższych rozważań można stwierdzić, że czynniki konkurencyjności (konkurencyjność) przedsiębiorstw są uwarunkowane przez kulturę narodową. Pierwszym krokiem do kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw zlokalizowanych w danym państwie jest poznanie kultury narodowej. Kadra zarządzająca chcąca skutecznie i efektywnie kształtować konkurencyjność swojego przedsiębiorstwa musi w pierwszej kolejności poznać kulturę narodu, któremu podmiot gospodarczy będzie służył lub oferował dobra. Należy pamiętać, że konkurencyjność to nie tylko dobra rzeczowe, lecz także sposób myślenia, który z kolei generuje czynniki umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Czynniki konkurencyjności ukształtowane przez



Źródło: opracowanie własne na podstawie Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 37.

Rysunek 5.4. Kultura narodowa w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw

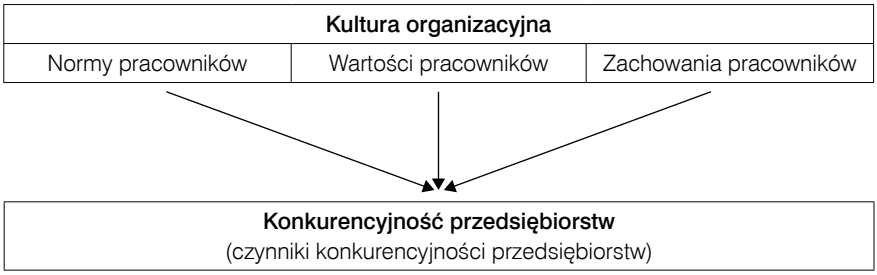
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

kulturę narodową w podmiocie gospodarczym mogą być określone mianem narodowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw. Na rysunku 5.4 przedstawiono wpływ kultury narodowej na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw.

Kultura organizacyjna uwarunkowaniem endogenicznym czynników konkurencyjności

Przechodząc z kultury narodowej do kultury organizacyjnej przedsiębiorstw dotykamy drugiego uwarunkowania czynników konkurencyjności podmiotów gospodarczych. Na podstawie tego, co organizacja sobą reprezentuje, co ją buduje, menedżerowie tworzą konkurencyjność w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Jednym z ważniejszych uwarunkowań endogenicznych czynników konkurencyjności danej organizacji jest kultura organizacyjna, którą można określić jako normy, wartości, zachowania pracownika w celu osiągnięcia określonych korzyści płynących z samej organizacji oraz z rynku, na jakim dana organizacja funkcjonuje. Źródłem kultury organizacyjnej jest człowiek i to, co sobą reprezentuje. Kultura organizacyjna to zasób niematerialny o charakterze miękkim. Rozpatrując uwarunkowania endogeniczne czynników konkurencyjności przez pryzmat kultury organizacyjnej, zauważamy, że na czołowe miejsce wysuwa się człowiek, czyli pracownik zatrudniony w danej organizacji. W takim rozpatrywaniu bardzo ważne jest zatrudnianie i utrzymywanie przez organizację jakościowych pracowników, którzy są w stanie wiele zaoferować i zaangażować się w rozwój przedsiębiorstwa. Kadra zarządzająca (menedżerska) musi umieć dostrzegać jakościowych pracowników i na tyle ich motywować, aby w pełni angażowali się w konkurencyjność organizacji. Człowiek tworzy wartość organizacji. Pracownik musi odczuwać, że organizacji (kadrze zarządzającej) zależy na tym, co jej oferuje. Pracownika można określić jako źródło kultury organizacyjnej i czynników konkurencyjności. Pracownik jest zatem początkiem i końcem kultury organizacyjnej i czynników konkurencyjności. Budowanie czynników konkurencyjności organizacji wymaga najpierw poznania kultury osobistej pracowników, w tym menedżerów i podwładnych. Później należy wypracować wspólne relacje na linii: menedżer – podwładny, podwładny – menedżer. Jeśli człowiek umie zrozumieć drugiego człowieka oraz wspólnie dążą do tego samego celu, to organizacja zmierza w kierunku rozwoju, tj. zbudowania konkurencyjności, a następnie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Na rysunku 5.5 przedstawiono kulturę organizacyjną w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5.5. Kultura organizacyjna w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw

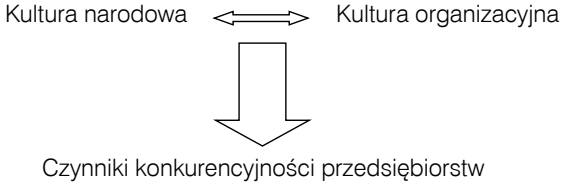
Jeśli wyjdziemy z założenia, że człowiek to źródło kultury organizacyjnej i konkurencyjności przedsiębiorstw i chcemy posiadać jakościową kulturę organizacyjną i jakościową konkurencyjność, to należy zatrudniać i utrzymywać jakościowych pracowników. Każdy pomysł człowieka jest potencjalnym źródłem kultury organizacyjnej (również jej modyfikacji) i konkurencyjności (również jej modyfikacji). Jakościowa kultura organizacyjna to profil (typ) kultury, który przyczynia się do osiągnięcia celów pracowników i całej organizacji, natomiast jakościowa konkurencyjność to takie czynniki/czynnik, dzięki którym we względnie szybkim czasie i bez większego wysiłku organizacji osiąga się przewagę konkurencyjną. Łącząc aspekt kultury wraz z konkurencyjnością, uzyskuje się konkurencyjność kulturową przedsiębiorstw. W kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw należy wziąć pod uwagę zarówno kulturę narodową, jak i kulturę organizacyjną, które łącznie występują w postaci zintegrowanej kultury.

Zintegrowanie kultur

Zintegrowanie kultur to łączne rozpatrywanie kultury narodowej i kultury organizacyjnej, które tworzą zintegrowane uwarunkowania kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw. W ramach kultury narodowej można użyć terminu społeczeństwo, natomiast w ramach kultury organizacyjnej pojęcia społeczeństwa organizacji. Wspólnym mianownikiem dla społeczeństwa są ludzie, który wywodzą się ze społeczeństwa narodowego, tworzą społeczeństwo organizacyjne i służą społeczeństwu narodowemu poprzez oferowanie różnych dóbr. Kultura osobista, którą człowiek nabywa w domu rodzinnym, stanowi wkład do kultury organizacyjnej. Niewychylanie się w organizacji ponad przeciętną wynika z samej kultury organizacyjnej oraz z kultury osobistej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

pracownika. Dlatego przed przystąpieniem do kształtowania konkurencyjności należy poznać kulturę osobistą pracowników wywodzących się z danego społeczeństwa, później zidentyfikować stopień ich dopasowania do danego typu kultury organizacyjnej. Jeśli pracownik jest dopasowany kulturowo do organizacji, wówczas można przystąpić do kształtowania czynników konkurencyjności. Dopasowanie kulturowe pracownika stanowi podstawę do kształtowania czynników konkurencyjności. Konkurencyjność to nie tylko pieniądze, budynki, wyposażenie, lecz także relacje międzyludzkie, atmosfera w pracy czy życzliwość międzyludzka (dobrostan człowieka – psychologia pozytywna). Jeśli relacje międzyludzkie są pozytywne i pracownicy są względem siebie życzliwi, to istnieją silne podstawy do generowania konkurencyjności miękkiej, która jest jedną z form konkurencyjności organizacji. Przystępując do kształtowania konkurencyjności, należy w sposób łączny spojrzeć na kulturę narodową i organizacyjną. Na rysunku 5.6 przedstawiono zintegrowane kultury w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5.6. Zintegrowane kultury w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw

Jak wynika z rysunku 5.6, zintegrowane spojrzenie na kultury jest podstawą kształtowania czynników konkurencyjności. Należy pamiętać, że konkurencyjność nie bieże się znikąd. Jest ona charakterystyczna dla danej organizacji i swoje podłoże ma w kulturze narodowej i kulturze organizacyjnej, czyli w zintegrowaniu kultur.

5.7. Menedżer a konkurencyjność i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw

Menedżer to osoba realizująca proces zarządzania sprawnie, skutecznie i efektywnie, która przybliża organizacji osiągnięcie założonego celu. Na jej barkach spoczywa obowiązek rozwoju organizacji. Musi stworzyć pozytyw-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ne i silne relacje z podwładnymi, czyli pracownikami wykonawczymi. Można stwierdzić, że tzw. błysk menedżera w organizacji i poza nią to jakościowi podwładni, który tworzą wizerunek swojego przełożonego. Menedżer ze względu na odpowiedzialność za realizację procesu zarządzania organizacją jest źródłem konkurencyjności (czynników konkurencyjności) i przewagi konkurencyjnej. Tak widziany menedżer musi posiadać określone umiejętności, które umożliwią mu bycie tzw. menedżerem konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Do najważniejszych cech menedżera konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej zalicza się[4] [Kiełtyka 2016, s. 4–5]:

- umiejętność systemowego myślenia;
- umiejętności analityczne i diagnostyczne;
- umiejętności koncepcyjne;
- umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu;
- gotowość do ciągłej nauki;
- umiejętności interpersonalne;
- predyspozycje do samodzielnego prowadzenia podmiotu gospodarczego.

Poza tym menedżer powinien posiadać:

- umiejętność myślenia abstrakcyjnego[5],
- umiejętność myślenia puzzlowego[6],
- umiejętność tworzenia pomostu między nauką a praktyką gospodarczą oraz praktyką gospodarczą a nauką (transfer wiedzy)[7] ;
- umiejętność permanentnego nabywania nowych umiejętności.

Menedżer, któremu brakuje powyższych umiejętności, nie nadaje się na menedżera konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej. Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej jest działaniem wymagającym od menedżerów inteligentnego wykorzystywania myślenia do bycia lepszym niż konkurenci. Można stwierdzić, że menedżer, konkurencyjność i przewa-

[4] Umiejętności menedżera najwyższego szczebla zarządzania są adekwatne do umiejętności menedżera konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej.

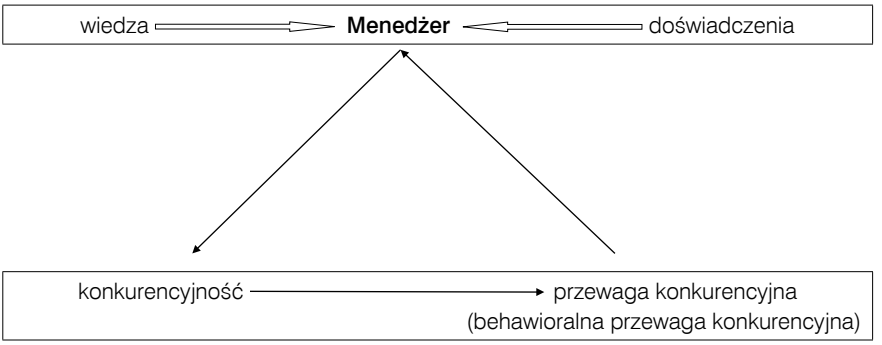
[5] Myślenie abstrakcyjne przejawia się w zdolności uogólniania, wyróżniania związków, podobieństw między przedmiotami. Dotyczy również wychodzenia poza główne znaczenia danych pojęć.

[6] Myślenie puzzlowe zmierza w kierunku umiejętności logicznego dostrzegania fragmentów tworzących obraz danej rzeczywistości.

[7] Nauka a praktyka gospodarcza to wkład nauki do praktyki gospodarczej różnych organizacji, natomiast praktyka gospodarcza a nauka to wkład praktyki do nauki. Między nauką i praktyką gospodarczą i na odwrót musi być stworzony pomost (transfer wiedzy), aby dwa ważne układy dla gospodarki narodowej, międzynarodowej czy globalnej mogły żyć wspólnym życiem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ga konkurencyjna tworzą nierozerwalny logiczny ciąg działań, który został przedstawiony na rysunku 5.7.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Leśniewski 2016a, s. 123–135; 2016b, s. 115–134; 2018b, s. 79–98.

Rysunek 5.7. Menedżer a konkurencyjność i przewaga konkurencyjna – menedżer konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej

Punktem wyjścia kształtowania konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej jest menedżer wraz ze swoją nabytą i nabywaną wiedzą oraz doświadczeniami. Pod pojęciem wiedzy i doświadczeń również znajdują się wspomniane powyżej umiejętności oraz predyspozycje do bycia menedżerem. Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna bardziej spoczywają w rękach menedżerów najwyższego szczebla zarządzania (*top management*), ale trzeba pamiętać, że również menedżerowie niższych szczebli mają w nich swój udział. Menedżer swoją osobą kształtuje czynniki konkurencyjności. Proces ten polega na ich ukierunkowaniu na określoną formę, jak np. konkurencyjność miękka, konkurencyjność twarda czy konkurencyjność mieszana (miękko-twarda). W zależności od menedżera kształtowanie tych czynników może się opierać na mechanizmie merytoryczno-doświadczeniowym. Jeśli menedżer opiera konkurencyjność na zaufaniu, motywacji czy kulturze organizacyjnej, to będzie w przedsiębiorstwie kształtować bardziej konkurencyjność miękką (lub zbliżoną do miękkiej). Jeśli z kolei będzie bardziej widział konkurencyjność opartą na budynkach, wyposażeniu czy pieniądzach, to wówczas będzie kształtować bardziej konkurencyjność twardą.

Konkurencyjność jest kształtowana po to, aby przedsiębiorstwo osiągnęło przewagę konkurencyjną na rynku. Dochodzi do tego, gdy czynnik lub czynniki konkurencyjności zadziałają na rynku i organizacja otrzyma korzyści płynące z tego rynku. Trzeba mieć świadomość, że nie wszystkie czynniki

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

konkurencyjności tworzą przewagę konkurencyjną, tylko część z nich tworzy określone podstawy, warunki, aby inne czynniki mogły zadziałać na rynku. Na konkurencyjność należy patrzeć przez pryzmat rodzajów czynników. Osiągnięta przewaga konkurencyjna tworzy określone zachowanie organizacji na rynku względem innych uczestników, czyli przewaga konkurencyjna ma postać behawioralnej przewagi konkurencyjnej. Tak jak strategia tworzy zachowanie organizacji (strategia behawioralna), tak samo przewaga konkurencyjna jest behawioralną przewagą konkurencyjną. Osiągnięta behawioralna przewaga konkurencyjna kształtuje zachowanie menedżera, który wyciąga wnioski, uczy się, nabywa doświadczenia w zakresie kształtowania konkurencyjności.

Menedżer konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej musi permanentnie monitorować kształtowanie czynników konkurencyjności oraz przewagi konkurencyjnej (behawioralnej przewagi konkurencyjnej). Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna podlegają ciągłym zmianom. Każda organizacja i każde przedsiębiorstwo oparte na rynkowych zasadach uczestniczenia w gospodarce powinno zadbać o takiego menedżera, który w sposób sprawny, skuteczny i efektywny będzie kształtować konkurencyjność z zamiarem osiągnięcia behawioralnej przewagi konkurencyjnej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ROZDZIAŁ 6

Kulturowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw – konkurencyjność kulturowa. Menedżer konkurencyjności kulturowej – wyniki badań. Charakterystyka badań

6.1. Uzasadnienie podjęcia badań, cel badań

Fundamentalną przesłanką do podjęcia przedstawionego tematu badań naukowych [Lisiński 2016, s. 223–236; Czakon 2017, s. 143–160] była chęć nawiązania do problematyki konkurencyjności i kultury organizacyjnej w postaci zintegrowanej, czyli konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. Zarówno konkurencyjność, jak i kultura organizacyjna to dwa podstawowe problemy powiązane ze sobą oraz jak ważne dla organizacji chcącej aktywnie uczestniczyć w gospodarce konkurencyjnej. Zagadnienia kształtowania konkurencyjności kulturowej oraz jej wpływ na efektywne funkcjonowanie współczesnych organizacji stanowią ważne wyzwanie zarówno dla nauki, jak i praktyki gospodarczej. Zainteresowanie tematyką konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw zaowocowało opublikowaniem przez autora opracowań traktujących o istocie i ważności znaczenia konkurencyjności kulturowej jako źródła efektywności przedsiębiorstw w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Istnieje niewiele opracowań dotyczących tematu konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. Jeśli chodzi o polską literaturę przedmiotu, zwiastunem problemu konkurencyjności kulturowej jest opracowanie Ł. Sułkowskiego [Sułkowski 2012, s. 136–141].

Konkurencyjność i kultura organizacyjna mają coraz większe znaczenie w rozwoju poszczególnych organizacji. Wydano wiele publikacji poświęconych samej konkurencyjności i samej kulturze organizacyjnej. Łączne traktowanie konkurencyjności i kultury organizacyjnej w postaci konkurencyjności kulturowej stanowi wyzwanie do opracowania. Zarządzanie jest

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

nauką interdyscyplinarną, dlatego autor niniejszej pracy powiązał konkurencyjność i kulturę organizacyjną w jedną całość w postaci konkurencyjności kulturowej.

Popularność zagadnień dotyczących konkurencyjności i kultury organizacyjnej powoduje, że badaniom poddaje się coraz większą liczbę różnych czynników kształtujących efektywny przebieg procesu rozwoju organizacji (przedsiębiorstwa). Konkurencyjność i kultura organizacyjna są warunkowane przez czynniki o różnym charakterze. Niewątpliwie konkurencyjność kulturowa jest kształtowana przez czynniki miękkie, które z kolei stanowią o zarządzaniu miękkim.

Z literatury przedmiotu wynika, że konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw jest wypadkową różnorodnych czynników endogenicznych i egzogenicznych. Dokonanie spójnej i wielowymiarowej analizy, zawartej w jednym modelu, stanowi interesujące wyzwanie badawcze. W przypadku niniejszej pracy istotną kwestią jest stworzenie narzędzia badawczego, które eksponowałoby czynniki konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw.

Wartością tego opracowania jest przedstawienie ważności konkurencyjności kulturowej w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, zaproponowanie na podstawie badań empirycznych modelu konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw.

Głównym celem naukowym przeprowadzonych badań empirycznych jest przedstawienie kulturowych uwarunkowań czynników konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w województwie świętokrzyskim. W gronie szczegółowych celów badań, wyłaniających się z etapów postępowania badawczego, można wyróżnić:

- przegląd literatury przedmiotu w kierunku konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw;
- opracowanie modelu konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw wynikającego z przeprowadzonych badań naukowych;
- opracowanie narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety;
- identyfikacja czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw;
- zintegrowane podejście do czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw.

Interdyscyplinarne spojrzenie na konkurencyjność kulturową i mnogość czynników ją tworzących staje się warunkiem zaistnienia efektu synergii (pozytywnego efektu synergii) prowadzącej organizację na drogę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

6.2. Model i hipotezy badawcze

Istniejąca luka badawcza wraz z celem badań stały się podstawą modelu badawczego zaprezentowanego na rysunku 6.1.

Kultura narodowa i kultura organizacyjna – zintegrowana kultura przedsiębiorstwa
Zasoby przedsiębiorstwa
Zasoby ludzkie – człowiek podstawą organizacji
Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie
Menedżer zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie
Menedżer kreatorem kultury organizacyjnej – menedżer kultury organizacyjnej
Menedżer konkurencyjności i kulturowej przewagi konkurencyjnej – konkurencyjność przedsiębiorstw
Menedżer konkurencyjności kulturowej – konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6.1. Model badawczy

Punktem wyjścia modelu przedstawionego na rysunku 6.1 są dwie kultury, tj. kultura narodowa oraz kultura organizacyjna. Obie wywierają wpływ na kształtowanie konkurencyjności organizacji, co stanowi podstawę do konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. Łączne traktowanie kultur określone jest mianem zintegrowanych kultur przedsiębiorstw. Menedżerowie muszą w procesie kształtowania konkurencyjności uwzględnić zintegrowanie kultur.

Zintegrowane kultury wpływają na kształtowanie zasobów, jakimi dysponuje organizacja. Zasoby te decydują o rozwoju organizacji m.in. poprzez

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

zatrudnianie jakościowych menedżerów oraz pracowników wykonawczych (podwładnych). Menedżerowie z perspektywy realizacji procesu zarządzania są osobami odpowiedzialnymi za kształtowanie konkurencyjności prowadzącej organizację do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Najważniejszym i niepodważalnym zasobem organizacji jest człowiek, czyli zasoby ludzkie. Są one zasobami pierwotnymi, stanowią fundament funkcjonowania organizacji i wpływają na jej jakość. Dzięki jakościowym menedżerom kształtowanie konkurencyjności jest w pełni dostosowane do wymagań otoczenia zewnętrznego przy pełnym wykorzystaniu posiadanych zasobów przez organizację.

W przyjętym toku badawczym zasoby ludzkie są zasobami pierwotnymi. Przenosząc to na proces zarządzania, można stwierdzić, że zarządzanie zasobami ludzkimi to zarządzanie pierwotne organizacją (bez ludzi i bez zarządzania zasobami ludzkimi nie ma organizacji). Zarządzanie zasobami ludzkimi uruchamia proces zarządzania całą organizacją. Ponownie należy podkreślić, że jakość pracowników to jakość zarządzania.

Zasobem pierwotnym organizacji są zasoby ludzkie, natomiast menedżer zasobów ludzkich to menedżer pierwotny przedsiębiorstwa. Na nim spoczywa obowiązek jakościowego zarządzania zasobami ludzkimi, czyli jakościowy dobór podwładnych, oraz dbania o dobre relacje na linii: menedżer – podwładny oraz podwładny – menedżer.

Menedżera można określić kreatorem kultury organizacyjnej, ponieważ jest odpowiedzialny za realizację procesu zarządzania i kształtowanie typu (profilu) kultury organizacyjnej. Włączenie kultury organizacyjnej w proces zarządzania, w tym kształtowania konkurencyjności stwarza silne podstawy do mówienia o menedżerze kultury organizacyjnej.

Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna nie mogą bez siebie istnieć. Dlatego kształtowanie konkurencyjności pod kątem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej musi być włączone w proces zarządzania, aby konkurencyjność i przewaga konkurencyjna przyczyniały się do skuteczności i efektywności całej organizacji. Można stwierdzić, że menedżer konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej to menedżer na miarę organizacji chcącej rozwijać się długoterminowo w poszanowaniu swoich pracowników.

Kształtowanie konkurencyjności to nie tylko ogólne spojrzenie na ten problem, ale przede wszystkim to ujęcie konkurencyjności w kategoriach szczegółowych w postaci konkurencyjności kulturowej. Kształtowanie konkurencyjności kulturowej powinno być włączone w proces zarządzania orga-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

nizacją, co kierunkuje tę konkurencyjność i menedżera w obszar mówienia o menedżerze konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw.

Rola człowieka w organizacji jest niepodważalna, tak jak konkurencyjność i przewaga konkurencyjna, w tym konkurencyjność kulturowa. Menedżer z podwładnymi stanowią punkt wyjścia realizacji procesu zarządzania, który kształtuje konkurencyjność kulturową w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

W niniejszym opracowaniu przyjęto następujące hipotezy badawcze:

- **Hipoteza badawcza 1:** czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw kształtowane są pod wpływem uwarunkowań kulturowych.

Czynniki konkurencyjności kształtowane są przez otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne, czyli otoczenie zintegrowane. Czynnik kulturowy jest bardzo ważny, ma swoje umiejscowienie w otoczeniu zewnętrznym – kultura narodowa – i w otoczeniu wewnętrznym – kultura organizacyjna. Kultura jest czynnikiem w pełni kształtującym człowieka – pracownika, w tym pracownika wykonawczego (podwładnego), oraz menedżera – kadrę zarządzającą.

- **Hipoteza badawcza 2:** konkurencyjność kulturowa to postać szczegółowa konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw w ramach całościowej konkurencyjności przedsiębiorstw.

Kultura organizacyjna jako zasób niematerialny stanowi podstawę konkurencyjności kulturowej i konkurencyjności miękkiej. Wspólnym mianownikiem tych konkurencyjności jest kultura organizacyjna. Konkurencyjność kulturowa i konkurencyjność miękka w pełni wpisują się w holistyczną konkurencyjność organizacji.

- **Hipoteza badawcza 3:** menedżer decydentem kształtowania czynników konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Punktem wyjścia kształtowania czynników konkurencyjności wraz z przewagą konkurencyjną jest menedżer. Dlatego każda organizacja powinna dbać o jakość swoich menedżerów (oczywiście trzeba również pamiętać o jakości pracowników wykonawczych – podwładnych). Człowiek – menedżer jest decydentem, czyli punktem wyjścia mówienia o konkurencyjności i przewadze konkurencyjnej.

- **Hipoteza badawcza 4:** kultura narodowa i kultura organizacyjna kulturą zintegrowaną kształtowania czynników konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Zintegrowane podejście do kultur daje pełną podstawę kształtowania konkurencyjności kulturowej wraz w przewagą konkurencyjną. Kultura narodowa i kultura organizacyjna wzajemnie się przenikają.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

- **Hipoteza badawcza 5:** menedżer kreatorem kształtowania kultury organizacyjnej z perspektywy realizacji procesu zarządzania przedsiębiorstwem.

Menedżer jest źródłem kreowania typu (profilu) kultury organizacyjnej, czyli nadaje kulturze organizacyjnej określony kierunek poprzez cechy, jakie te kultury nabierają (np. kultura władzy, kultura hierarchii, kultura zadania).

W celu weryfikacji hipotez badawczych wykorzystano metody analizy ilościowo-jakościowej, co pozwoliło na przetestowanie prawdziwości przyjętych założeń teoretycznych sformułowanych na podstawie studium analizy literatury przedmiotu.

6.3. Metodyka badań, próba badawcza, narzędzie badawcze

Głównym aspektem przeprowadzonych badań empirycznych było uchwycenie stymulującej roli czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. Model badawczy podkreśla wielowymiarową naturę analizowanych pojęć, stanowiąc wyraz dążenia do holistycznego ujęcia wpływu wielu różnorodnych czynników na konkurencyjność kulturową. Zastosowana w niniejszym opracowaniu procedura badawcza objęła stworzenie koncepcji modelowej, narzędzia badawczego oraz przeprowadzenie badań naukowych wraz z analizą empiryczną. W celu weryfikacji hipotez badawczych utworzono kwestionariusz ankiety zawierający stwierdzenia dotyczące konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. W kwestionariuszu tym stwierdzenia uosabiały w sobie ilość i jakość. Stwierdzeń było 26, chodziło bowiem o to, aby respondenci nie czuli zbyt dużego zaangażowania czasowego w wypełnienie kwestionariusza ankiety[1]. Stwierdzenia były tak formułowane, aby nie budziły wątpliwości, były zrozumiałe. Kwestionariusz ankiety, opracowany na podstawie studium literatury przedmiotu, łączy w sobie narzędzia do zbadania konkurencyjności kulturowej. W odniesieniu do poszczególnych czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw zastosowano skalę postaw opracowaną przez R. Likerta. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie poziomu swojej akceptacji w stosunku do stwierdzeń zawartych w kwestionariuszu. Zastosowanie skali siedmiopunktowej wynika z dwóch podstawowych powodów. Po pierwsze, opierając się na analizie literatury przedmiotu,

[1] Zbyt duża liczba pytań może zniechęcić respondenta do badania (respondent nie wyraża zgody na przeprowadzenie ankiety).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

można wyciągnąć wniosek, że jest to najbardziej popularna skala w kontekście badania czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. Po drugie, skala ta zwiększa dokładność pomiaru[2]. Grupę docelową stanowili menedżerowie i podwładni z przedsiębiorstw. Badaniu poddano w sumie 250 menedżerów i podwładnych z przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego.

6.4. Prezentacja wyników badań empirycznych – interpretacja wyników badań. Model wynikający z badań

W podrozdziale tym w poszczególnych tabelach zostały przedstawione wyniki badań naukowych. Badania zostały przeprowadzone w latach 2015–2018 w podmiotach gospodarczych zlokalizowanych w województwie świętokrzyskim. Wykorzystano w nich kwestionariusz ankiety. Badaniu poddani byli przełożeni (menedżerowie) oraz podwładni (pracownicy wykonawczy). Przełożony został oznaczony skrótem PRZ, a podwładny – PW. Zdarzyły się przypadki, że w jednych przedsiębiorstwach większość poddanych badaniu stanowili przełożeni, a w innych podwładni.

W tabeli 6.1 przedstawione są dane dotyczące liczby przełożonych i podwładnych w badanych podmiotach gospodarczych.

Tabela 6.1. Liczba przełożonych i podwładnych w badanych przedsiębiorstwach

Liczba pracowników w przedsiębiorstwie	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
					N	w proc.
0–9	21	14,00	27	27,00	48	20,50
10–49	109	72,70	37	37,00	146	54,80
50–249	7	4,60	30	30,00	37	17,30
Powyżej 250	13	8,70	6	6,00	19	7,40
Ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Tabela 6.2 pokazuje, na jakich obszarach województwa świętokrzyskiego zostały przeprowadzone badania w przedsiębiorstwach. Miasto i gmina Kiel-

[2] Nie daje tego w pełni skala pięciopunktowa czy trzypunktowa oraz dziesięciopunktowa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ce (83,00% badanych przedsiębiorstw) stanowiły zdecydowaną przewagę nad innymi obszarami badanego województwa.

Tabela 6.2. Obszar działania w regionie świętokrzyskim

Obszar działania w regionie świętokrzyskim	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
					N	w proc.
Miasto i gmina Kielce	111	74,00	92	92,0	203	83,00
Powiat ostrowiecki	2	1,30	0	0,00	2	0,60
Powiat konecki	9	6,00	0	0,00	9	3,00
Powiat kazimierski	9	6,00	0	0,00	9	3,00
Powiat starachowicki	11	7,30	5	5,00	16	6,20
Powiat skarżyski	8	5,40	3	3,00	11	4,20
Ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W tabeli 6.3 przedstawiono strukturę pracowników poddanych badaniu w postaci typu zależności hierarchicznej, czyli przełożony i podwładny. Większość poddanych badaniu stanowili przełożeni (menedżerowie) – 60% badanych przedsiębiorstw[3].

Tabela 6.3. Przełożony i podwładny

Typ zależności hierarchicznej	Ogółem	
	N	w proc.
Podwładny	100	40,00
Przełożony	150	60,00
Ogółem	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Wprowadzenie do stwierdzeń

Problem konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw został przedstawiony przez pryzmat 26 stwierdzeń, których sformułowania wynikają z doświadczeń autora niniejszego opracowania. Przełożeni i podwładni otrzymali te same ankiety z zachowaniem podziału na PRZ i PW.

[3] W badaniu zdarzyły się przypadki, że nie każdy przełożony czy podwładny wyraził zgodę na przeprowadzenie badania ankietowego.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Stwierdzenia

Pierwsze stwierdzenie: **Kultura organizacyjna jest wartością stymulującą, warunkującą rozwój oraz funkcjonowanie otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi w postaci: „raczej tak" 40,10%, „tak" 23,80% oraz „zdecydowanie tak" 18,50%, co dało ostatecznie 82,40%. W grupie przełożonych pozytywnych odpowiedzi było w sumie 82,70%, a w grupie podwładnych 82,00%. Można stwierdzić, że wyniki pozytywnych odpowiedzi w stwierdzeniu pierwszym są prawie identyczne (82,70% i 82,00). Odpowiedź pozytywna dowodzi, że kultura organizacyjna jest wartością warunkującą otoczenie wewnętrzne przedsiębiorstwa.

Stwierdzenie 1[4]

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Kultura organizacyjna jest wartością stymulującą, warunkującą rozwój oraz funkcjonowanie otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	5	3,30	0	0,00	5	1,60
	raczej nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie mam zdania	21	14,00	18	18,00	39	16,00
	raczej tak	59	39,30	41	41,00	100	40,10
	tak	38	25,40	22	22,00	60	23,80
	zdecydowanie tak	27	18,00	19	19,00	46	18,50
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Drugie stwierdzenie: **Kultura organizacyjna to najważniejszy zasób niematerialny konkurencyjności przedsiębiorstwa** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi w postaci „raczej tak" 37,80%. Odpowiedzi „raczej nie" było 12,90% oraz „nie mam zdania" 13,90%. W grupie przełożonych odpowiedzi „raczej tak" było 46,60%, a „raczej nie" i „nie mam zdania" w obu przypadkach 16,70%. W grupie podwładnych „tak" odpowiedziało 31,00%, a „raczej tak" 29,00%, natomiast „zdecydowanie tak" 20,00%. Przy tym stwierdzeniu menedżerowie są podzieleni, gdyż jedni uważają, że kultura or-

[4] Stwierdzenia mają odrębną numerację, która pokrywa się z liczbą pytań z kwestionariusza ankiety.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

ganizacyjna to najważniejszy zasób niematerialny konkurencyjności przedsiębiorstwa, a drudzy skłaniają się ku odpowiedzi „raczej nie" lub nie mają zdania. Podwładni są bardziej zgodni co do tego, że kultura organizacyjna to najważniejszy zasób niematerialny konkurencyjności przedsiębiorstwa – „raczej tak" 29,00%, „tak" 31,00%, „zdecydowanie tak" 20,00%.

Stwierdzenie 2

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Kultura organizacyjna to najważniejszy zasób niematerialny konkurencyjności przedsiębiorstwa	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	4	2,70	0	0,00	4	1,30
	raczej nie	25	16,70	9	9,00	34	12,90
	nie mam zdania	25	16,70	11	11,00	36	13,90
	raczej tak	70	46,60	29	29,00	99	37,80
	tak	20	13,30	31	31,00	51	22,10
	zdecydowanie tak	6	4,00	20	20,00	26	12,00
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Trzecie stwierdzenie: **Kultura narodowa jest czynnikiem wspierającym rozwój przedsiębiorstwa** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 33,30%, „tak" 28,30%. W grupie przełożonych „raczej tak" odpowiedziało 26,70%, a „tak" 26,70%, z kolei „nie mam zdania" 23,30% oraz „raczej nie" 16,70%. W grupie podwładnych istnieje lekki podział, część uważa, że kultura organizacyjna jest czynnikiem wspierającym rozwój przedsiębiorstwa („raczej tak" 40,00%, „tak" 30,00%), a część twierdzi, że „nie" 20,00% lub „raczej nie" 10,00%. Występuje więc niewielki podział w grupie przełożonych i podwładnych.

Czwarte stwierdzenie: **Kultura narodowa i kultura organizacyjna łącznie wpływają na funkcjonowanie pracowników w przedsiębiorstwie – wzajemne przenikanie się kultur** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 41,30%, „tak" 20,30%, „nie mam zdania" 20,50%. W tym stwierdzeniu istnieje podział między odpowiedziami pozytywnymi a odpowiedzią „nie mam zdania". Kadra przełożonych w odpowiedziach „raczej tak" 40,70% i „nie mam zdania" 26,00% jest wyraźnie podzielona. Dlatego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Stwierdzenie 3

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Kultura narodowa jest czynnikiem wspierającym rozwój przedsiębiorstwa	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	5	3,30	20	20,00	25	11,70
	raczej nie	25	16,70	10	10,00	35	13,30
	nie mam zdania	35	23,30	0	0,00	35	11,70
	raczej tak	40	26,70	40	40,00	80	33,30
	tak	40	26,70	30	30,00	70	28,30
	zdecydowanie tak	5	3,30	0	0,00	5	1,70
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

uszczegółowienie odpowiedzi pozytywnych w sumie ogólnej w grupie przełożonych daje przewagę nad odpowiedziami negatywnymi.

Stwierdzenie 4

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Kultura narodowa i kultura organizacyjna łącznie wpływają na funkcjonowanie pracowników w przedsiębiorstwie – wzajemne przenikanie się kultur	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	5	3,30	0	0,00	5	1,70
	raczej nie	8	5,30	0	0,00	8	2,70
	nie mam zdania	39	26,00	15	15,00	54	20,50
	raczej tak	61	40,70	42	42,00	103	41,30
	tak	19	12,60	28	28,00	47	20,30
	zdecydowanie tak	18	12,10	15	15,00	33	13,50
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Piąte stwierdzenie: **W przedsiębiorstwie ważną rolę odgrywa jakość zasobów ludzkich (w odniesieniu do wszystkich pracowników)** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „zdecydowanie tak" 54,00%, „tak"

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

22,70% oraz „raczej tak" 13,00%. W grupie przełożonych „tak" odpowiedziało 25,30%, „zdecydowanie tak" 48,10%. W grupie podwładnych „zdecydowanie tak" odpowiedziało 60,00%, „tak" 20,00% i „raczej tak" 20,00%. Zarówno przełożeni, jak i podwładni dostrzegają w przedsiębiorstwie ważną rolę jakości zasobów ludzkich, która stanowi wszechstronne funkcjonowanie człowieka – pracownika w organizacji.

Stwierdzenie 5

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
W przedsiębiorstwie ważną rolę odgrywa jakość zasobów ludzkich (w odniesieniu do wszystkich pracowników)	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	10	6,60	0	0,00	10	3,30
	raczej nie	10	6,60	0	0,00	10	3,30
	nie mam zdania	11	7,40	0	0,00	11	3,70
	raczej tak	9	6,00	20	20,00	29	13,00
	tak	38	25,30	20	20,00	58	22,70
	zdecydowanie tak	72	48,10	60	60,00	132	54,00
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Szóste stwierdzenie: **Menedżer wyznacza i monitoruje czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 25,90%, „tak" 54,10%, „zdecydowanie tak" 10,00%. W grupie przełożonych zdecydowana jest przewaga odpowiedzi pozytywnych nad negatywnymi i „nie mam zdania". Grupa podwładnych również zdecydowanie wyraziła swoją pozytywną odpowiedź. Przełożeni i podwładni uważają, że menedżer wyznacza i monitoruje czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Siódme stwierdzenie: **Menedżer odpowiada za kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 32,30%, „tak" 26,70%, „zdecydowanie tak" 11,70%, a negatywnych „raczej nie" 16,70%. Suma odpowiedzi pozytywnych potwierdza, że menedżer odpowiada za kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Stwierdzenie 6

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Menedżer wyznacza i monitoruje czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	9	6,00	0	0,00	9	3,00
	raczej nie	11	7,30	0	0,00	11	3,70
	nie mam zdania	10	6,70	0	0,00	10	3,30
	raczej tak	37	24,70	27	27,00	64	25,90
	tak	68	45,30	63	63,00	131	54,10
	zdecydowanie tak	15	10,00	10	10,00	25	10,00
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Stwierdzenie 7

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Menedżer odpowiada za kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	8	5,30	0	0,00	8	2,60
	raczej nie	17	11,30	22	22,00	39	16,70
	nie mam zdania	15	10,00	10	10,00	25	10,00
	raczej tak	37	24,60	40	40,00	77	32,30
	tak	53	35,40	18	18,00	71	26,70
	zdecydowanie tak	20	13,40	10	10,00	30	11,70
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ósme stwierdzenie: **Czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa są zlokalizowane w otoczeniu wewnętrznym i otoczeniu zewnętrznym podmiotu gospodarczego** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 23,00%, „tak" 28,50%, „zdecydowanie tak" 25,20%. W odpowiedzi w postaci „nie mam zdania" 16,00% widać pewne niezrozumienie respondentów tak sformułowanego stwierdzenia. Można stwierdzić, że w większości prze-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

łożeni i podwładni są zgodni, że czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa są zlokalizowane w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym podmiotu gospodarczego.

Stwierdzenie 8

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa są zlokalizowane w otoczeniu wewnętrznym i otoczeniu zewnętrznym podmiotu gospodarczego	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	raczej nie	10	6,70	8	8,00	18	7,30
	nie mam zdania	30	20,00	12	12,00	42	16,00
	raczej tak	15	10,00	36	36,00	51	23,00
	tak	30	20,00	37	37,00	67	28,50
	zdecydowanie tak	65	43,30	7	7,00	72	25,20
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Dziewiąte stwierdzenie: **Rozwój przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od kultury organizacyjnej i konkurencyjności kulturowej** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 29,00%, „tak" 37,00%. W grupie przełożonych „raczej tak" odpowiedziało 40,00%, „tak" 22,00%, natomiast grupa podwładnych odpowiedziała „tak" 52,00%, „raczej tak" 18,00%, a „zdecydowanie tak" 10,00%. Można stwierdzić, że zarówno przełożeni, jak i podwładni stoją na stanowisku, że rozwój przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od kultury organizacyjnej i konkurencyjności kulturowej.

Dziesiąte stwierdzenie: **Pracownicy w przedsiębiorstwie rywalizują między sobą** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 20,60%, „tak" 18,10%, „zdecydowanie tak" 27,00%. „Nie mam zdania" odpowiedziało 19,30%. W grupie przełożonych „nie mam zdania" zaznaczyło 26,70% oraz „zdecydowanie tak" 26,00%. Te odpowiedzi wskazują na podejście dychotomiczne, gdyż z jednej strony przełożony „nie ma zdania", a z drugiej odpowiada „zdecydowanie tak". Wśród przełożonych istnieje niewielka różnica między odpowiedziami pozytywnymi i negatywnymi. Bardziej konkretnie opowiedzieli się podwładni, którzy uważają, że pracownicy w przedsiębiorstwie rywalizują między sobą. Nasuwa się wniosek, że przeło-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Stwierdzenie 9

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Rozwój przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od kultury organizacyjnej i konkurencyjności kulturowej	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	9	6,00	0	0,00	9	3,00
	raczej nie	21	14,00	9	9,00	30	11,50
	nie mam zdania	25	16,70	11	11,00	36	13,80
	raczej tak	60	40,00	18	18,00	78	29,00
	tak	33	22,00	52	52,00	85	37,00
	zdecydowanie tak	2	1,30	10	10,00	12	5,70
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

żeni raczej nie do końca interesują się tym problemem, natomiast podwładni go dostrzegają.

Stwierdzenie 10

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Pracownicy w przedsiębiorstwie rywalizują między sobą	zdecydowanie nie	10	6,70	0	0,00	10	3,30
	nie	15	10,00	0	0,00	15	5,00
	raczej nie	20	13,30	0	0,00	20	6,70
	nie mam zdania	40	26,70	12	12,00	52	19,30
	raczej tak	15	10,00	31	31,00	46	20,60
	tak	11	7,30	29	29,00	40	18,10
	zdecydowanie tak	39	26,00	28	28,00	67	27,00
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jedenaste stwierdzenie: **Pracownicy w przedsiębiorstwie współpracują ze sobą** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 15,90%, „tak" 55,50%, „zdecydowanie tak" 12,00%. W grupie przełożonych odpowie-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

dzi „tak" udzieliło 48,00%. Pozostałe odpowiedzi pozytywne to: „raczej tak" 12,70%, „zdecydowanie tak" 16,00%. W grupie podwładnych „tak" odpowiedziało 63,00%, a na „raczej tak" 19,00%, „zdecydowanie tak" tylko 8,00%. Podwładni bardziej dostrzegają problem współpracy między sobą niż przełożeni.

Stwierdzenie 11

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Pracownicy w przedsiębiorstwie współpracują ze sobą	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	9	6,00	8	8,00	17	7,00
	raczej nie	15	10,00	0	0,00	15	5,00
	nie mam zdania	11	7,30	2	2,00	13	4,60
	raczej tak	19	12,70	19	19,00	38	15,90
	tak	72	48,00	63	63,00	135	55,50
	zdecydowanie tak	24	16,00	8	8,00	32	12,00
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Dwunaste stwierdzenie: **W przedsiębiorstwie kultura organizacyjna jest czynnikiem motywującym pracowników** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 14,30%, „tak" 30,00%, „zdecydowanie tak" 52,00%. W grupie przełożonych udzielono odpowiedzi „raczej tak" 16,70%, „tak" 32,00%, „zdecydowanie tak" 48,00%. W grupie podwładnych odpowiedzi „raczej tak" udzieliło 12,00%, „tak" 28,00%, „zdecydowanie tak" 56,00%. Można stwierdzić, że kultura organizacyjna jest czynnikiem motywującym pracowników.

Trzynaste stwierdzenie: **W przedsiębiorstwie docenia się pracowników, którzy angażują się w różne inicjatywy. Są to pracownicy proaktywni** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 25,90%, „tak" 20,00%, „zdecydowanie tak" 42,50%. W grupie przełożonych odpowiedzi „raczej tak" udzieliło 18,60%, „tak" 40,00%, „zdecydowanie tak" 28,00%. W grupie podwładnych udzielono odpowiedzi „raczej tak" 33,00%, „zdecydowanie tak" 57,00%. Można stwierdzić, że przełożeni i podwładni dostrzegają, że docenia się pracowników, którzy angażują się w różne inicjatywy. Są to pracownicy proaktywni.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Stwierdzenie 12

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
W przedsiębiorstwie kultura organizacyjna jest czynnikiem motywującym pracowników	zdecydowanie nie	0	6,70	0	0,00	0	0,00
	nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	raczej nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie mam zdania	5	3,30	4	4,00	9	3,70
	raczej tak	25	16,70	12	12,00	37	14,30
	tak	48	32,00	28	28,00	76	30,00
	zdecydowanie tak	72	48,00	56	56,00	128	52,00
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Stwierdzenie 13

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
W przedsiębiorstwie docenia się pracowników, którzy angażują się w różne inicjatywy. Są to pracownicy proaktywni	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	7	4,60	0	0,00	7	2,30
	raczej nie	0	0,00	6	6,00	6	3,00
	nie mam zdania	13	8,80	4	4,00	17	6,30
	raczej tak	28	18,60	33	33,00	61	25,90
	tak	60	40,00	0	0,00	60	20,00
	zdecydowanie tak	42	28,00	57	57,00	99	42,50
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Czternaste stwierdzenie: **Menedżer przed podjęciem decyzji chętnie słucha rad podwładnych** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 45,50%, „tak" 17,50%. W grupie przełożonych odpowiedzi w postaci „raczej tak" udzieliło 30,00%, „tak" 22,00%. W grupie podwładnych „raczej tak" odpowiedziało 61,00%, „tak" 13,00%. Można stwierdzić, że przełożeni

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

i podwładni dostrzegają, że menedżer przed podjęciem decyzji chętnie słucha rad podwładnych.

Stwierdzenie 14

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Menedżer przed podjęciem decyzji chętnie słucha rad podwładnych	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	13	8,70	0	0,00	13	4,30
	raczej nie	27	18,00	19	19,00	46	18,50
	nie mam zdania	20	13,30	0	0,00	20	6,70
	raczej tak	45	30,00	61	61,00	106	45,50
	tak	33	22,00	13	13,00	46	17,50
	zdecydowanie tak	12	8,00	7	7,00	19	7,50
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Piętnaste stwierdzenie: **Kultura organizacyjna kształtuje behawioralność pracowników przedsiębiorstwa** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 9,50%, „tak" 27,50%, „zdecydowanie tak" 14,10%. W grupie przełożonych odpowiedzi „raczej tak" udzieliło 12,00%, „tak" 26,00%, „zdecydowanie tak" 7,30%. W grupie podwładnych „raczej tak" odpowiedziało 7,00%, „tak" 29,00%, „zdecydowanie tak" 21,00%. „Nie mam zdania" w sumie odpowiedziało 42,10%. Można stwierdzić, że przełożeni i podwładni mają różne zdanie o tym, że kultura organizacyjna kształtuje behawioralność pracowników przedsiębiorstwa.

Szesnaste stwierdzenie: **Motywacja pracowników przyczynia się do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 10,70%, „tak" 27,50%, „zdecydowanie tak" 49,50%. W grupie przełożonych „raczej tak" odpowiedziało 11,40%, „tak" 22,00%, „zdecydowanie tak" 52,00%. W grupie podwładnych „raczej tak" odpowiedziało 10,00%, „tak" 33,00%, „zdecydowanie tak" 47,00%. Można stwierdzić, że przełożeni i podwładni dostrzegają problem, że motywacja pracowników przyczynia się do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Stwierdzenie 15

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Kultura organizacyjna kształtuje behawioralność pracowników przedsiębiorstwa	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	10	6,70	0	0,00	10	3,40
	raczej nie	10	6,70	0	0,00	10	3,40
	nie mam zdania	62	41,30	43	43,00	105	42,10
	raczej tak	18	12,00	7	7,00	25	9,50
	tak	39	26,00	29	29,00	68	27,50
	zdecydowanie tak	11	7,30	21	21,00	32	14,10
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Stwierdzenie 16

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Motywacja pracowników przyczynia się do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	8	5,30	0	0,00	8	2,70
	raczej nie	2	1,30	3	3,00	5	2,10
	nie mam zdania	12	8,00	7	7,00	19	7,50
	raczej tak	17	11,40	10	10,00	27	10,70
	tak	33	22,00	33	33,00	66	27,50
	zdecydowanie tak	78	52,00	47	47,00	125	49,50
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Siedemnaste stwierdzenie: **Różnorodność kultur osobistych pracowników wpływa na różnicowanie kultury organizacyjnej w dłuższym horyzoncie, przejawiając się ewolucją zmian kultury** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 21,10%, „tak" 22,50%, „zdecydowanie tak" 18,40%. W grupie przełożonych „raczej tak" odpowiedziało 37,30%, „tak" 16,00%, „zdecydowanie tak" 6,70%. W grupie podwładnych „raczej tak" od-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

powiedziało 5,00%, „tak" 29,00%, „zdecydowanie tak" 30,00%. Warta podkreślenia jest odpowiedź: „nie mam zdania" 27,20%. Można stwierdzić, że poglądy przełożonych i podwładnych na ten temat się różnią.

Stwierdzenie 17

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Różnorodność kultur osobistych pracowników wpływa na różnicowanie kultury organizacyjnej w dłuższym horyzoncie czasowym, przejawiając się ewolucją zmian kultury	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	12	8,00	0	0,00	12	4,00
	raczej nie	13	8,70	5	5,00	18	6,80
	nie mam zdania	35	23,30	31	31,00	63	27,20
	raczej tak	56	37,30	5	5,00	64	21,10
	tak	24	16,00	29	29,00	53	22,50
	zdecydowanie tak	10	6,70	30	30,00	40	18,40
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Osiemnaste stwierdzenie: **Zmiana kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie jest naturalną konsekwencją ewolucji podmiotu gospodarczego** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 27,50%, „tak" 24,20%, „zdecydowanie tak" 10,00%. W grupie przełożonych pozytywnych odpowiedzi było kolejno: „raczej tak" 20,00%, „tak" 11,40%, „zdecydowanie tak" 12,00%, a w grupie podwładnych „raczej tak" 35,00%, „tak" 37,00%, „zdecydowanie tak" 8,00%. Należy zwrócić uwagę, że odpowiedzi w postaci „nie mam zdania" było w sumie 21,60% – w grupie przełożonych 41,30%, a podwładnych tylko 2,00%. Można stwierdzić, że przełożeni i podwładni uważają zmianę kultury organizacyjnej jako naturalną konsekwencję ewolucji podmiotu gospodarczego.

Dziewiętnaste stwierdzenie: **Decyzje menedżera uwzględniają aspekty kultury narodowej i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 24,80%, „tak" 29,80%, „zdecydowanie tak" 8,70%. W grupie przełożonych pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" udzieliło 34,60%, „tak" 18,70%, „zdecydowanie tak" 3,40%. W grupie podwładnych pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" było 15,00%, „tak" 41,00%, „zdecydowanie tak" 14,00%. Wart zainteresowania jest wariant odpowiedzi „nie mam zdania" 23,30%, który w grupie podwładnych uzyskał 30,00%. Można stwier-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Stwierdzenie 18

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Zmiana kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie jest naturalną konsekwencją ewolucji podmiotu gospodarczego	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	15	10,00	0	0,00	15	5,00
	raczej nie	8	5,30	18	18,00	26	11,70
	nie mam zdania	62	41,30	2	2,00	64	21,60
	raczej tak	30	20,00	35	35,00	65	27,50
	tak	17	11,40	37	37,00	54	24,20
	zdecydowanie tak	18	12,00	8	8,00	26	10,00
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

dzić, że przełożeni i podwładni dostrzegają, że decyzje menedżera uwzględniają aspekty kultury narodowej i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Stwierdzenie 19

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Decyzje menedżera uwzględniają aspekty kultury narodowej i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	18	12,00	0	0,00	18	6,00
	raczej nie	22	14,70	0	0,00	22	7,40
	nie mam zdania	25	16,60	30	30,00	55	23,30
	raczej tak	52	34,60	15	15,00	67	24,80
	tak	28	18,70	41	41,00	69	29,80
	zdecydowanie tak	5	3,40	14	14,00	19	8,70
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Dwudzieste stwierdzenie: **Menedżerowie dążą w przedsiębiorstwie do utrzymywania merytorycznych pracowników** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 24,30%, „tak" 32,60%, „zdecydowanie tak"

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

17,50%. W grupie przełożonych udzielono odpowiedzi „raczej tak" 16,70%, „tak" 26,00%, „zdecydowanie tak" 14,00%, natomiast w grupie podwładnych „raczej tak" 32,00%, „tak" 39,00%, „zdecydowanie tak" 21,00%. Wart zainteresowania jest wariant odpowiedzi „nie mam zdania" – 20,60% w grupie przełożonych. Można stwierdzić, że przełożeni i podwładni dostrzegają problem utrzymywania merytorycznych pracowników w przedsiębiorstwie.

Stwierdzenie 20

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Menedżerowie dążą w przedsiębiorstwie do utrzymywania merytorycznych pracowników	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	15	10,00	0	0,00	15	5,00
	raczej nie	19	12,70	0	0,00	19	6,30
	nie mam zdania	31	20,60	8	8,00	39	14,30
	raczej tak	25	16,70	32	32,00	57	24,30
	tak	39	26,00	39	39,00	78	32,60
	zdecydowanie tak	21	14,00	21	21,00	42	17,50
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Dwudzieste pierwsze stwierdzenie: **Kształtowanie kultury organizacyjnej jest ważną zmianą w przedsiębiorstwie** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 22,90%, „tak" 38,50%, „zdecydowanie tak" 20,80%. W grupie przełożonych pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" było 34,60%, „tak" 32,00%, „zdecydowanie tak" 6,70%. W grupie podwładnych pozytywnych odpowiedzi uzyskano: „raczej tak" 11,00%, „tak" 45,00%, „zdecydowanie tak" 35,00%. Można stwierdzić, że kształtowanie kultury organizacyjnej jest ważną zmianą w przedsiębiorstwie.

Dwudzieste drugie stwierdzenie: **Zmiana kultury organizacyjnej wywołuje kolejne zmiany w przedsiębiorstwie** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 20,30%, „tak" 28,00%, „zdecydowanie tak" 21,60%. W grupie przełożonych pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" było 30,70%, „tak" 26,00%, „zdecydowanie tak" 13,30%. W grupie podwładnych pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" było 10,00%, „tak" 30,00%, „zdecydowanie tak" 30,00%. Ważnym wariantem odpowiedzi w grupie podwładnych jest „raczej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Stwierdzenie 21

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Kształtowanie kultury organizacyjnej jest ważną zmianą w przedsiębiorstwie	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	9	6,00	0	0,00	9	3,00
	raczej nie	9	6,00	9	9,00	18	7,50
	nie mam zdania	22	14,70	0	0,00	22	7,30
	raczej tak	52	34,60	11	11,00	63	22,90
	tak	48	32,00	45	45,00	93	38,50
	zdecydowanie tak	10	6,70	35	35,00	45	20,80
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

nie" 30,00%, czyli niekoniecznie dostrzegają oni problem, że zmiana kultury organizacyjnej wywołuje kolejne zmiany w przedsiębiorstwie. Ogólnie można stwierdzić, że przełożeni i podwładni widzą, że zmiana kultury organizacyjnej wywołuje kolejne zmiany w przedsiębiorstwie.

Stwierdzenie 22

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Zmiana kultury organizacyjnej wywołuje kolejne zmiany w przedsiębiorstwie	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	16	10,60	0	0,00	16	5,30
	raczej nie	19	12,70	30	30,00	49	21,40
	nie mam zdania	10	6,70	0	0,00	10	3,40
	raczej tak	46	30,70	10	10,00	56	20,30
	tak	39	26,00	30	30,00	69	28,00
	zdecydowanie tak	20	13,30	30	30,00	50	21,60
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Dwudzieste trzecie stwierdzenie: **Menedżer to osoba o podejściu interdyscyplinarnym do zarządzania przedsiębiorstwem** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 10,00%, „tak" 34,30%, „zdecydowanie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

tak" 22,30%. W grupie przełożonych pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" było 20,10%, „tak" 16,60%, „zdecydowanie tak" 16,60%. W grupie podwładnych pozytywnych odpowiedzi „tak" uzyskano 52,00%, „zdecydowanie tak" 28,00%. Można stwierdzić, że przełożeni i podwładni dostrzegają problem, że menedżer to osoba o podejściu interdyscyplinarnym do zarządzania przedsiębiorstwem.

Stwierdzenie 23

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Menedżer to osoba o podejściu interdyscyplinarnym do zarządzania przedsiębiorstwem	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	10	6,70	0	0,00	10	3,30
	raczej nie	22	14,60	10	10,00	32	12,40
	nie mam zdania	38	25,40	10	10,00	48	17,70
	raczej tak	30	20,10	0	0,00	30	10,00
	tak	25	16,60	52	52,00	77	34,30
	zdecydowanie tak	25	16,60	28	28,00	53	22,30
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Dwudzieste czwarte stwierdzenie: **Różnicowanie kompetencji pracowników to stymulator kreatywności przedsiębiorstwa** uzyskało w sumie pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" 22,30%, „tak" 27,00%, „zdecydowanie tak" 36,00%. W grupie przełożonych pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" uzyskało 20,60%, „tak" 32,00%, „zdecydowanie tak" 20,00%. W grupie podwładnych pozytywnych odpowiedzi „raczej tak" było 24,00%, „tak" 24,00%, „zdecydowanie tak" 52,00%. Można stwierdzić, że różnicowanie kompetencji to stymulator kreatywności przedsiębiorstwa.

W niniejszym opracowaniu przyjęto, że prezentacja badań składa się z dwóch układów. Pierwszy dotyczy przedstawienia statystyki wyników badań wraz z interpretacją autora, drugi przedstawienia modelu wynikającego z badań wraz z interpretacją autora badań.

Zaprezentowane statystyki wyników badań wraz z interpretacją stanowią punkt wyjścia do opracowania modelu konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw (rysunek 6.2). Jest on ważny nie tylko dla rozwoju nauki o zarzą-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Stwierdzenie 24

Stwierdzenie merytoryczne	Odpowiedzi	PRZ	W proc.	PW	W proc.	Razem	
						N	w proc.
Różnicowanie kompetencji pracowników to stymulator kreatywności przedsiębiorstwa	zdecydowanie nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	nie	12	8,00	0	0,00	12	4,00
	raczej nie	13	8,70	0	0,00	13	4,40
	nie mam zdania	19	12,60	0	0,00	19	6,30
	raczej tak	31	20,60	24	24,00	55	22,30
	tak	45	30,00	24	24,00	69	27,00
	zdecydowanie tak	30	20,10	52	52,00	82	36,00
	ogółem	150	100	100	100	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

dzaniu, lecz także dla praktyki gospodarczej przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem kadry menedżerskiej.

W modelu zastosowano tylko te czynniki w postaci stwierdzeń, które w sumie pozytywnych odpowiedzi („raczej tak", „tak", „zdecydowanie tak") otrzymały co najmniej 50% odpowiedzi.

Na rysunku 6.2 został przedstawiony model konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw wynikający z przeprowadzonych badań i mający charakter interpretacji dokonanej przez autora niniejszego opracowania.

Model ten nie tylko wpisuje się w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, lecz także stanowi cenną wiedzę dla kadry zarządzającej, która może kształtować konkurencyjność swoich przedsiębiorstw na podstawie konkurencyjności kulturowej. Założeniem tego modelu nie było wyodrębnienie czynników konkurencyjności na miękkie i twarde czy ilościowe i jakościowe, ale pokazanie wszystkich czynników, które przyczyniają się do kształtowania w przedsiębiorstwie konkurencyjności kulturowej. Założeniem autora modelu było przedstawienie czynników, które uczestniczą w procesie konkurencyjności kulturowej. Wszystkie ze sobą współdziałają, przyczyniając się do efektu synergiczno-komplementarnego. Wzmocnienie czy osłabienie któregoś z czynników ma wpływ na kształtowanie konkurencyjności kulturowej. Należy wspomnieć, że model ten jest jednym z kierunków, jakie może obrać przedsiębiorstwo. Trzeba pamiętać, że aby podmiot gospodarczy mógł zmierzać w kierunku konkurencyjności kulturowej, musi na początku mieć ja-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Kultura organizacyjna to wartość stymulująca i warunkująca rozwój otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa	Kultura narodowa i kultura organizacyjna wzajemnie przenikają się w funkcjonowaniu pracowników
Kultura narodowa wspiera rozwój przedsiębiorstwa	Menedżer decydentem kształtowania czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa
Jakość zasobów ludzkich kształtuje rozwój przedsiębiorstwa	Otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne źródłem czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa
Menedżer kultury organizacyjnej kształtuje rozwój przedsiębiorstwa	Pozytywna rywalizacja między pracownikami
Kultura organizacyjna i konkurencyjność kulturowa rozwijają przedsiębiorstwo	Współpraca między pracownikami
Motywująca rola kultury organizacyjnej w rozwoju przedsiębiorstwa	Poszanowanie pracowników proaktywnych
Menedżer chętnie słucha rad podwładnych	Kulturowa behawioralność pracowników
Motywacja pracowników przyczynia się do wzrostu efektywności przedsiębiorstw	Różnorodność kultur osobistych w różnicowaniu kultury organizacyjnej
Kultura organizacyjna wpływa na różne zmiany w przedsiębiorstwie	Kultura narodowa i kultura organizacyjna ujęte w decyzjach menedżera
Menedżerowie doceniają merytorycznych pracowników	Kształtowanie kultury organizacyjnej ważną zmianą w przedsiębiorstwie
Zmienność kultury organizacyjnej	Interdyscyplinarne podejście menedżera do zarządzania przedsiębiorstwem
Kultura organizacyjna najważniejszym zasobem niematerialnym konkurencyjności przedsiębiorstwa	Różnicowanie kompetencji stymulatorem kreatywności przedsiębiorstwa

Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych. Interpretacja wyników badań

Rysunek 6.2. Model konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw

kościowych pracowników (jakościowe zasoby ludzkie) oraz znać profil (typ) kultury organizacyjnej, jak i menedżerów, którzy mają predyspozycje do zarządzania organizacją poprzez czynniki miękkie. Warte również podkreślenia jest, że konkurencyjność kulturowa jest innym spojrzeniem na konkurencyjność przedsiębiorstw. Specyfika tej konkurencyjności niewątpliwie ma źródło w czynnikach miękkich, w tym np. kulturze w organizacyjnej, motywacji, umiejętnościach czy kompetencjach.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

6.5. Kierunki przyszłych badań a praktyka gospodarcza przedsiębiorstw

Badanie ankietowe zaprezentowane w niniejszym opracowaniu nie powinno być traktowane jako ostateczne i wyczerpujące poruszany problem badawczy. Stanowi pewien fragment rozwijającego się dorobku dotyczącego czynników, których wypadkową jest kształtowanie konkurencyjności w organizacjach zmierzających w kierunku konkurencyjności kulturowej. Wyniki przeprowadzonych badań mogą zostać wykorzystane jako propozycja rozwinięcia bardziej szczegółowych badań naukowych.

Problem konkurencyjności kulturowej wzbogaca nie tylko dorobek nauk o zarządzaniu i jakości, lecz także dorobek konkurencyjności miękkiej. Należy pamiętać, że każda organizacja, w tym przedsiębiorstwo, oparta jest na człowieku – pracowniku, posiadającym własną kulturę osobistą wraz z nabytymi doświadczeniami, które z kolei przyczyniają się do kształtowania kultury organizacyjnej będącej podstawą konkurencyjności kulturowej. To właśnie człowiek w organizacji w postaci przełożonego (menedżera) i podwładnego (pracownika wykonawczego) stanowi punkt wyjścia tworzenia czynników konkurencyjności, w tym konkurencyjności kulturowej[5]. Człowiek (menedżer, podwładny) stanowi punkt wyjścia kształtowania konkurencyjności.

Kierunkiem potencjalnych badań może być rozwinięcie bardziej szczegółowych czynników konkurencyjności kulturowej oraz ukazanie dalszych relacji między nimi. Nowoczesnym podejściem do dalszych badań nad konkurencyjnością kulturową wydaje się być analiza wpływu czynników twardych na tę konkurencyjność.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają na wnioskowanie dotyczące relacji w przyjętym modelu badawczym oraz modelu wynikającym z przeprowadzonych badań. Prezentowane wyniki badań mają charakter statyczny, można więc mówić o odzwierciedleniu potencjalnego wpływu czynników na konkurencyjność organizacji. Natura konkurencyjności, w tym konkurencyjności kulturowej, sprawia, że czynniki tworzące konkurencyjność kulturową nie występują jednorazowo. Czynniki te dotyczą charakteru procesu i wy-

[5] Autor niniejszego opracowania stoi na stanowisku, że człowiek – pracownik w postaci menedżera (osoby decyzyjnej w zarządzaniu) wraz z podwładnymi (pracownikami wykonawczymi) są źródłem kształtowania czynników konkurencyjności. W tym przypadku *człowiek kreatorem, twórcą konkurencyjności.* Ostateczne zdanie co do procesu zarządzania ma menedżer jako jednostka decyzyjna w kształtowaniu konkurencyjności.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

kazują tendencje przestrzenno-czasową. Czynniki konkurencyjności kulturowej tworzą między sobą relacje oraz ulegają zmianie przestrzennej (gmina, powiat, województwo, państwo itp. – gdyż jest zachowana różnorodność ludzka w zależności od przestrzeni terytorialnej) i są zmienne w czasie (to co dzisiaj tworzy konkurencyjność kulturową jutro już nie). Należy permanentnie monitorować czynniki konkurencyjności kulturowej.

Ze względu na łatwiejszą dostępność materiału badawczego w niniejszych badaniach ograniczono się do badania organizacji, w tym przedsiębiorstw z województwa świętokrzyskiego, co przyczynia się do osłabienia uniwersalności wniosków wynikających z dokonanych interpretacji wyników badań. Bardzo wartościowe byłoby zbadanie konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw w różnych województwach w Polsce, a nawet za granicą.

Przyjęte metody badawcze nie są wolne od różnych ograniczeń, ale nie ma idealnej metody badawczej, a każda z nich ma zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Przyjęte przez autora niniejszego opracowania metody są w pełni uzasadnione. Należy uwypuklić, że przyjęcie danej/danych metody/metod związane jest z osobistymi doświadczeniami autora oraz możliwościami intelektualnymi wykorzystania danej metody/danych metod.

Używanie w niniejszym opracowaniu pojęcia organizacji, mimo że badania dotyczyły tylko przedsiębiorstw, wzięło się z tego, że organizacja jest szerokim pojęciem wprowadzającym różne zagadnienia na poziom uniwersalności, które można odnieść również do przedsiębiorstw. Należy pamiętać, że podstawowym mianownikiem organizacji czy przedsiębiorstw są ludzie – pracownicy. Zarówno w organizacji (w szerszym znaczeniu), jak i przedsiębiorstwie (w węższym znaczeniu) jest zasób ludzki.

Każde opracowanie naukowe powinno zawierać treści, które można wykorzystać w całości lub jakiejś części w praktyce zarządzania organizacją, przedsiębiorstwem. Nauka i biznes powinny stanowić ogniwa łańcucha wartości gospodarki narodowej. Konkurencyjność kulturowa stanowi miękkie spojrzenie na konkurencyjność przedsiębiorstw. Konkurencyjność to nie tylko twarde czynniki, ale również miękkie. Konkurencyjność czy kultura organizacyjna nie są oderwane od siebie w organizacji, lecz są ze sobą powiązane, co autor niniejszego opracowania określił mianem konkurencyjności kulturowej. W konkurencyjności tej bardzo ważną rolę oprócz kultury organizacyjnej odgrywa kultura osobista pracowników i jakość zasobów ludzkich (jakość pracowników). Praktyka zarządzania przedsiębiorstwem zostaje wzbogacona poprzez niniejsze opracowanie o zidentyfikowanie czynników konkurencyjności kulturowej, która wywiera wpływ na kształtowanie przewagi

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

konkurencyjnej. Konkurencyjność kulturowa podkreśla, jak ważne znaczenie ma jakość przełożonych oraz podwładnych i pozytywne relacje między nimi. Znajomość przez praktyków zarządzania konkurencyjności kulturowej przyczyni się do usprawnienia procesów podejmowania decyzji i zarządzania zasobami ludzkimi. Konkurencyjność kulturowa jako sfera (obszar) zarządzania miękkiego może być przyczynkiem do umożliwienia menedżerom tworzenia koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Jednym z takich przykładów może być konkurencyjność behawioralna.

Reasumując, można stwierdzić, że nie ma uniwersalnej recepty na kształtowanie konkurencyjności. Każda publikacja, w tym niniejsze opracowanie, ukazuje pewien pogląd na dany temat. Jak wielu jest autorów, tak wiele jest kierunków rozwoju konkurencyjności. Autor niniejszego opracowania obrał kulturę organizacyjną jako punkt wyjścia, kierunek kształtowania konkurencyjności w postaci konkurencyjności kulturowej. Każdy autor może mieć odmienny punkt widzenia, gdyż jest on związany z szeroko pojętą wiedzą oraz doświadczeniami.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Zakończenie

Przedstawiona w niniejszym opracowaniu konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw w układzie teoretyczno-empirycznym wskazuje na duży stopień złożoności poruszanego problemu badawczego. Konkurencyjność kulturowa jest pochodną problemów wynikających z uwarunkowań kulturowych, a także z konkurencyjności przedsiębiorstw (w szerokim znaczeniu). Łączne traktowanie tych dwóch komponentów przedsiębiorstwa daje wyrazisty obraz konkurencyjności kulturowej. Poruszany problem badawczy stanowi interdyscyplinarne podejście do badania konkurencyjności i kultury organizacyjnej. Należy wspomnieć, że ani konkurencyjność, ani kultura organizacyjna nie funkcjonują w próżni, czyli oderwaniu od siebie. Konkurencyjność i kultura organizacyjna stanowią pełną kwintesencję rozwoju organizacji, osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez konkurencyjność kulturową. Konkurencyjność ta wzbogaca dorobek nauki o zarządzaniu i jakości z ukierunkowaniem na zarządzanie miękkie, które można potraktować jako subdyscyplinę zarządzania. Rozwiązanie problemów konkurencyjności kulturowej jest uzależnione od postępów badań teoretycznych, empirycznych czy teoretyczno-empirycznych samej konkurencyjności i kultury organizacyjnej. Rozwój konkurencyjności kulturowej to nie tylko podejście interdyscyplinarne, lecz także wieloaspektowe. W kształtowaniu konkurencyjności kulturowej duże znaczenie ma również myślenie na ten temat kadry zarządzającej i kadry wykonawczej. Konkurencyjność ta może być rozwijana przez nauki ekonomiczne, społeczne czy humanistyczne. Nie wyklucza się również nauk technicznych. Każda z tych nauk ma możliwość wniesienia własnego wkładu w postaci koncepcji, metodyki badań itp. Należy podkreślić, że w rozwoju konkurencyjności kulturowej (i innych dziedzin nauki) ważne jest podejście koncepcyjne (nurt koncepcyjny). Koncepcja konkurencyjności kulturowej ma przyczyniać się do obrania jednej z dróg osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez podmiot gospodarczy. Przydatność konkurencyjności kulturowej dla ludzi nauki i praktyków gospodarczych oraz pracowników wykonawczych jest istotna jako inne spojrzenie na konkurencyjność, kulturę organizacyjną

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Niniejsze opracowanie jest przykładem interdyscyplinarności nauki o zarządzaniu i jakości przyczyniającej się do rozwoju wartości nie tylko samej nauki, lecz także praktyki zarządzania.

W zrozumieniu konkurencyjności kulturowej można posługiwać się metaforami, analogiami wykorzystywanymi oddzielnie do konkurencyjności czy kultury organizacyjnej. W rozwoju konkurencyjności kulturowej można wykorzystywać nie tylko podejście naukowe, lecz także intuicyjne lub łącznie – naukowo-intuicyjne[1]. Każdy naukowiec czy praktyk zarządzania powinien opierać się na nauce, wiedząc o tym, że istnieje intuicja, która podpowiada rozwiązania w procesie badawczym i w procesie praktycznego zarządzania organizacją. Zdaniem autora trudno by było rozwijać naukę bez intuicji, która jest cichym podpowiadaczem kierunków i siły otaczających nas związków.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono identyfikację czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie świętokrzyskim. Zakres przedstawionej problematyki wraz z przyjętą koncepcją badań jest odpowiedzią na lukę badawczą. Założone cele badawcze zostały jak się wydaje osiągnięte. Ich realizacja objęła: przegląd literatury przedmiotu, opracowanie modeli, sporządzenie kwestionariusza ankiety, przedstawienie czynników konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. W procesie badawczym wykorzystano podejście ilościowe (kwestionariusz ankiety, statystyka badań), podejście jakościowe (interpretacja wyników badań) oraz studium literatury przedmiotu.

Rezultaty przeprowadzonych badań naukowych potwierdziły w całości (1, 2, 3, 4, 5) wszystkie postawione w niniejszym opracowaniu hipotezy badawcze. W związku z tym hipotezy przyjęły następujące postaci:

- **Teza 1:** czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw kształtowane są pod wpływem uwarunkowań kulturowych.
- **Teza 2:** konkurencyjność kulturowa to postać szczegółowa konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw w ramach całościowej konkurencyjności przedsiębiorstw.
- **Teza 3:** menedżer decydentem kształtowania czynników konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.
- **Teza 4:** kultura narodowa i kultura organizacyjna pozostają kulturą zintegrowaną kształtowania czynników konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

[1] Autor niniejszego opracowania uważa, że w zależności od sytuacji (podejście sytuacyjne) intuicję można traktować dwojako, czyli jako metodę naukową lub nienaukową.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

- **Teza 5:** menedżer powinien być kreatorem kształtowania kultury organizacyjnej z punktu widzenia realizacji procesu zarządzania przedsiębiorstwem.

Wkładem teoretycznym niniejszego opracowania wydaje się być, na gruncie polskim, udowodnienie przydatności konkurencyjności kulturowej w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Podjęto próbę zdefiniowania pojęcia i opracowania modelu konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw.

Wyniki zaprezentowane w niniejszym opracowaniu mają być podstawą kształtowania teorii dotyczących konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw. Publikacja wzbogaca dorobek nauk o zarządzaniu i jakości, w tym konkurencyjności miękkiej i zarządzania miękkiego, jak i także wpisuje się w model organizacji inspirowanej rozwojem ludzkiej świadomości w świetle książki autorstwa F. Lalouxa [2016] pt. *Pracować inaczej*. Tytuł ten można sparafrazować w sposób następujący: *Konkurować inaczej* – przez pryzmat miękkiego podejścia do uczestników rynku – oraz *Konkurencyjność inaczej*, czyli kształtowanie czynników konkurencyjności przez pryzmat konkurencyjności kulturowej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Załącznik. Kwestionariusz ankiety

Pytania metryczkowe[1]

Liczba pracowników w przedsiębiorstwie	
0–9	
10–49	
50–249	
Powyżej 250	

Obszar działania w regionie świętokrzyskim	Zaznacz właściwe (X) lub podaj nazwę
Miasto i gmina Kielce	
Powiat	Podać nazwę:
Gmina	Podać nazwę:

Stanowisko służbowe	
Pracownik wykonawczy	
Menedżer	
Właściciel	
Inne:	

Staż pracy w przedsiębiorstwie	
Podać czas pracy:	

Płeć	
Mężczyzna	
Kobieta	

[1] Zaznacz odpowiedź poprzez postawienie w kratce **X**.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Wykształcenie	
Podstawowe	
Zawodowe	
Średnie	
Wyższe	

Stwierdzenia merytoryczne

Przy każdym stwierdzeniu proszę postawić **X** w kolumnie od 1 do 7.

Siedmiostopniowa skala Likerta:

1 – zdecydowanie nie,
2 – nie,
3 – raczej nie,
4 – nie mam zdania,
5 – raczej tak,
6 – tak,
7 – zdecydowanie tak.

Lp.	Stwierdzenie merytoryczne	1	2	3	4	5	6	7
1	Kultura organizacyjna jest wartością stymulującą, warunkującą rozwój oraz funkcjonowanie otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa							
2	Kultura organizacyjna to najważniejszy zasób niematerialny konkurencyjności przedsiębiorstwa							
3	Kultura narodowa jest czynnikiem wspierającym rozwój przedsiębiorstwa							
4	Kultura narodowa i kultura organizacyjna łącznie wpływają na funkcjonowanie pracowników w przedsiębiorstwie – wzajemne przenikanie się kultur							
5	W przedsiębiorstwie ważną rolę odgrywa jakość zasobów ludzkich (w odniesieniu do wszystkich pracowników)							
6	Menedżer wyznacza i monitoruje czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa							

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

7	Menedżer odpowiada za kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa							
8	Czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa są zlokalizowane w otoczeniu wewnętrznym i otoczeniu zewnętrznym podmiotu gospodarczego							
9	Rozwój przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od kultury organizacyjnej i konkurencyjności kulturowej							
10	Pracownicy w przedsiębiorstwie rywalizują między sobą							
11	Pracownicy w przedsiębiorstwie współpracują ze sobą							
12	W przedsiębiorstwie kultura organizacyjna jest czynnikiem motywującym pracowników							
13	W przedsiębiorstwie docenia się pracowników, którzy angażują się w różne inicjatywy. Są to pracownicy proaktywni							
14	Menedżer przed podjęciem decyzji chętnie słucha rad podwładnych							
15	Kultura organizacyjna kształtuje behawioralność pracowników przedsiębiorstwa							
16	Motywacja pracowników przyczynia się do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa							
17	Różnorodność kultur osobistych pracowników wpływa na różnicowanie kultury organizacyjnej w dłuższym horyzoncie czasowym, przejawiając się ewolucją zmian kultury							
18	Zmiana kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie jest naturalną konsekwencją ewolucji podmiotu gospodarczego							
19	Decyzje menedżera uwzględniają aspekty kultury narodowej i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa							

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

20	Menedżerowie dążą w przedsiębiorstwie do utrzymywania merytorycznych pracowników							
21	Kształtowanie kultury organizacyjnej jest ważną zmianą w przedsiębiorstwie							
22	Zmiana kultury organizacyjnej wywołuje kolejne zmiany w przedsiębiorstwie							
23	Menedżer to osoba o podejściu interdyscyplinarnym do zarządzania przedsiębiorstwem							
24	Różnicowanie kompetencji pracowników to stymulator kreatywności przedsiębiorstwa							

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Bibliografia

Adamiec M., Kożusznik B. 2000. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator*. Kraków: Akade.

Agor W.H. (red.). 1998. *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*. Kraków: Profesjonalna Szkoła Biznesu.

Ajzen I., Fishbein M. 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New York: Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.

Akerlof G.A., Shiller R.J. 2009. *Animal Spirits. How Human Psychology Drives the Economy, and Why it Matters for Global Capitalism*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.

Aniszewska G., Gielnicka I. 1999. *Firma to ja, firma to my*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.

Ansoff H.I. 1988. *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: PWE.

Armstrong M. 2001. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Armstrong M. 2005. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Armstrong M. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wolters Kluwer.

Armstrong M. 2011. *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

Austin J.R. 1997. *A Cognitive Framework for Understanding Demographic Influences in Groups*. „International Journal of Organizational Analysis" vol. 5, no. 4

Bańka W. 2007. *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*. Toruń: Adam Marszałek.

Bańko M. (red.). 2005. *Wielki słownik wyrazów obcych*. Warszawa: PWN.

Barabasz A. 2008. *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

Baran M. 2009. *Kształtowanie decyzji menedżerskich pod wpływem rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania informacjami*. W. Łebkowski P. (red.). *Innowacyjno-efektywnościowe problemy teorii i praktyki zarządzania*. Kraków: Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH.

Baran M. 2014. *Skuteczność utrzymania strategicznej przewagi konkurencyjnej przez liderów branży budowlanej w świetle kryzysu w otoczeniu gospodarczym*. W: Baran M. (red.). *Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej. Wybrane uwarunkowania*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.

Baran M. (red.). 2015. *Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej. Wybrane uwarunkowania*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.

Barney J. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. „Journal of Management" no. 1.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Barney J.B. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison Wesley Publishing Company.

Barney J.B., Zając E.J. 1994. *Competitive Organizational Behavior. Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage*. „Strategic Management Journal" vol. 15.

Bate P. 1984. *The Impact of Organizational Culture in Approaches to Organizational Problem Solving*. „Organizational Studies" no 5.

Bąbel P., Ostaszewski P. 2008. *Wprowadzenie do psychologii behawioralnej*. W: Bąbel P., Ostaszewski P. (red.). *Współczesna psychologia behawioralna*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.

Bell D. 1973. *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.

Bjerke B. 2004. *Kultura a style przywództwa*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Bogusław D. 1996. (red.). *Słownik współczesnego języka polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Wilga.

Bossak J.W., Bieńkowski W. 2004. *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.

Bratnicki M. 1998. *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

Bratnicki M. 2000. *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Warszawa: Placet.

Brdulak J. 2012. *Uwarunkowania kulturowe*. W: Niedziółka D. (red.). *Zielona energia w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.

Brdulak J. 2013. *Czynnik kultury w naukach o zarządzaniu*. W: Kucęba R., Jędrzejczyk W., Smoląg K. (red.), *Rozwój nauk o zarządzaniu, kierunki i perspektywy*. Częstochowa: Politechnika Częstochowska.

Brdulak J., Jakubik P. 2010. *Instytucjonalne i kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości*. W: Kuciński K. (red.). *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*. Warszawa: Difin.

Brilman J. 2002. *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.

Bubrowiecki A. 2009. *Sekrety kreatywnego myślenia: jak rozbudzić swoją kreatywność i tworzyć genialne pomysły?.* Gliwice: Internetowe Wydawnictwo „Złote Myśli".

Budzanowska-Drzewiecka M., Marcinkowski A., Motyl-Adamczyk A. 2016. *Różnice kulturowe w komunikacji biznesowej*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.

Bugaj J. 2008. *Proces coachingu w rozwoju zasobów ludzkich*. W: Marciniak S., Ostaszewski J. (red.). *Nowoczesne Instrumenty Zarządzania*. Opracowanie z serii „Przyszłość Zarządzania". Warszawa: Oficyna wydawnicza SGH.

Bugdol M. 2010. *Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych*. „Współczesne Zarządzanie" nr 2.

Bukowitz W.R., Williams R.L. 1999. *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Published by Financial Times Prentice Hall.

Bukowska U. 2014. *Zarządzanie różnorodnością pracowników w świetle społecznej odpowiedzialności*. W: Depta A. (red.). *Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność*. Łódź: Politechnika Łódzka.

Burkiewicz M. 2004. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Pret S.A.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Calo T.J. 2008. *Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer*. „Public Personnel Management" vol. 37, no. 4.
Cameron K.S., Quinn R.E. 2003. *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
Cameron-Bandler L., Lebeau M. 1992. *W niewoli uczuć*. Gdańsk: GWP.
Caputa W. 2010. *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w okresie globalizacji*. W: Caputa W., Szwajca D. (red.). *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Warszawa: CeDeWu.
Chatman J.A. 2010. *Norms in Mix Sex and Mixed Race Work Groups*. „The Academy of Management Annals" vol. 4, no. 1.
Chmielecki M., Sułkowski Ł. 2016. *Organizational Culture in Mergers and Acquisitions*. „Journal of Intercultural Management" vol. 8, no. 4.
Cialdini R. 1994. *Wywieranie wpływu na ludzi*. Gdańsk: GWP.
Cialdini R. 2004. *Jak wykorzystać naukowe zasady perswazji*. „Harvard Business Review Polska" nr 8 (18).
Clarke L. 1997. *Zarządzanie zmianami.* Warszawa: Gebethner & Ska.
Coates Ch. 1998. *Menedżer wszechstronny*. Warszawa: BSP.
Covey S. 2003. *Przywództwo jest wyborem*. „Personel i Zarządzanie" nr 7.
Cox R. 2006. *Posłowie. Bogaty plon Abrahama Maslowa*. W: Maslow A. (red.). *Motywacja i osobowość*. Warszawa: PWN.
Cummings J.N. 2004. *Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization*. „Management Science" vol. 50, no. 3.
Cyfert S. 2008. *Wymiary doskonalenia procesów*. W: Stabryła A. (red.). *Zarządzanie rozwojem organizacyjnym w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
Czakon W. 2017. *Tworzenie teorii w naukach o zarządzaniu*. W: Sopińska A., Wachowiak P. (red.). *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
Czerwonka M., Gorlewski B. 2008. *Finanse behawioralne*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
Daft R. 1983. *Organization Theory and Design*. New York: West.
Damasio A.R. 1999. *Błąd Kartezjusza. Emocje, rozum i ludzki mózg*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
Dane E., Pratt M.G. 2007. *Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making*. „Academy of Management Review" vol. 32, no. 1.
Davenport T.H., Prusak L. 1998. *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
Deal T.E., Kennedy A.A. 1982. *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.
Dębowski J. 2001. *Świadomość. Poznanie. Naoczność poznania*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.
Dobrowolska-Wesołowska M. 2011. *Zarządzanie przez motywowanie – motywująca rola dyrektora placówki oświatowej*. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów" nr 111.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Doliński D. 2006. *Techniki wpływu społecznego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar".

Dołchasz M. i in. 2009. *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*. Warszawa: PWN.

Drozdowski R. i in. 2010. *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywnośći jednostki*. Warszawa: PARP.

Drucker P.F. 1994a. *Menedżer skuteczny*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Drucker P.F. 1994b. *Praktyka zarządzania*. Warszawa: Nowoczesność.

Drucker P.F. 1994c. *The Age of Social Transformation*. „Atlantic Monthly" vol. 274, no. 5.

Drucker P.F. 2004. *Od czego zależy skuteczność menedżera?*. „Harvard Business Review Polska" nr 9 (19).

Drucker P.F. 2005. *Menedżer skuteczny*. Warszawa: MT Biznes.

Drucker P.F. 2009. *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Warszawa: MT Biznes.

Dubisz S. (red.). 2003. *Uniwersalny słownik języka polskiego*. Warszawa: PWN.

Dziekoński K., Jurczyk A. 2009. *Zarządzanie zmianą w procesowych inicjatywach klastrowych*. W: Wasiluk A. (red.). *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacją*. Warszawa: Difin.

Edvinsson L., Malone M.S. 2001. *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*. Warszawa: PWN.

Ellis A. 1998. *Terapia krótkoterminowa*. Gdańsk: GWP.

Falkowski A., Stachiewicz A. 1999. *Lojalność wobec marki w aspekcie zachowań konsumenckich*. *Procedura operacjonalizacji pojęcia*. „Czasopismo Psychologiczne" t. 5, nr 4.

Fazio R.H. 1986. *How do Attitudes Guide Behavior?*. W: Sorrentino R.M., Higins E.T. (red.). *Handbook of Motivation And Cognition: Foundations of Social Behavior*. New York: Guilford Press.

Flakiewicz W. 2002. *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*. Warszawa: C.H. Beck.

Forgas J.P. 2006. *Afekt a umysł społeczny – wpływ afektu na strategiczne zachowania interpersonalne*. W: Forgas J.P. i in. (red.). *Umysł społeczny. Poznawcze i motywacyjne aspekty zachowań interpersonalnych*. Gdańsk: GWP.

Forgas J.P., George J.M. 2001. *Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: An Information Processing Perspective*. „Organizational Behavior and Human Decision Processes" vol. 86, no. 1.

Frank R.H. 2007. *Mikroekonomia, jakiej jeszcze nie było*. Gdańsk: GWP.

Fryzeł B. 2004. *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Toruń: Dom Organizatora.

Gesteland R.R. 1996. *Cross-cultural Business Behavior. Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Gesteland R.R. 2000. *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*. Warszawa: PWN.

Glinka B., Kostera M. 2016. (red.). *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Goleman D. 2004. *Co czyni cię przywódcą?*. „Harvard Business Review Polska" nr 2 (12).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Gołuchowski J. 2007. *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

Gorynia M. 2002. *Pojęcie konkurencyjności – istota i poziomy*. W: Gorynia M. (red.). *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

Goszczyńska M., Górnik-Durose M. 2010. *Psychologiczne uwarunkowania zachowań ekonomicznych. Przedsiębiorczość – Pieniądze – Konsumpcja*. Warszawa: Difin.

Graham H.T., Bennett R. 1995. *Human Resources Managment (8th ed.)*. London: Pitman Publishing.

Griffin R.W. 1997. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.

Griffin R.W. 2002. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.

Griffin R.W. 2004. *Podstawy zarządzania organizacjam*i. Warszawa: PWN.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K. 2002. *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*. W: Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.). *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*. Warszawa: Difin.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K. 2004. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Warszawa: Difin.

Grzelak J.Ł., Nowak A. 2007. *Wpływ społeczny*. W: Strelau J. (red.). *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*. Gdańsk: GWP.

Guthrie J., Ricceri F., Dumay J. 2012. *Reflections and Projections: A Decade of Intellectual Capital Accounting Research*. „British Accounting Review" vol. 44, Issue 2.

Hall C.S., Lindzey G. 1998. *Teorie osobowości*. Warszawa: PWN.

Hall C.S., Lindzey G. 2001. *Teorie osobowości*. Warszawa: PWN.

Hall E.T. 1984. *Poza kulturą*. Warszawa: PWN.

Hambrick D.C., Cho T.S., Chen C.C. 1996. *The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves*. „Administrative Science Quarterly" vol. 41, no. 4.

Hamer H. 2005. *Psychologia społeczna. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.

Handy Ch.B. 1976. *Understanding Organizations*. Baltimore: Pequin Books.

Harrison R. 1972. *Understanding Your Organizations Character*. „Harvard Business Review" no 3.

Haugtvedt C., Leavitt C. 1993. *Cognitive Strength of Established Brands: Memory, Attitudinal and Structural Approaches*. W: Aaker D., Biel A. (red.). *Brand Equity and Advertising*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.

Hawkins J., Blakeslee S. 2006. *Istota inteligencji*. Gliwice: Helion.

Hendry Ch. 1995. *Human Resource Management. A Strategic Approach to Employment*. Oxford: Butterworth-Heinemman.

Hofstede G. 2000. *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWE.

Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. 2011. *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWE.

Hryniewicz J.T. 2007. *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Warszawa: Scholar.

Hudson W.J. 1993. *Intellectual Capital. How to Build It, Enhance It, Use It*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Janowska Z. 2002. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.

Jarosiński J. 2003. *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie państwowym, „Polskie Koleje Państwowe" 1944–1950*. „Zeszyty Naukowe Wszechnicy Świętokrzyskiej" nr 16.

Jaruga A. 1999. *Kierunki zmian w nauczaniu rachunkowości zarządczej*. „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce" nr 50.

Jarugowa A., Fijałkowska J. 2002. *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*. Gdańsk: ODDK.

Jaśkowiec M. 2004. *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik sukcesu i przewagi konkurencyjnej organizacji XXI wieku*. W: Borowicki R., Kwieciński M. (red.). *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer.

Jedynak P. 2008. *Fluktuacja pracowników a ryzyko zarządzania wiedzą w organizacji*. „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" nr 1, t. 1.

Jedynak P. (red.). 2010. *Wiedza współczesnych organizacji. Wybrane problemy zarządzania*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.

Jemielniak D., Koźmiński A.K. 2009. *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Jędrych E. (red.). 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*. Kraków: Oficyna a Woletrs Kluwer business.

Jonkisz J. 2009. *Świadomość i subiektywność we współczesnej filozofii umysłu razem czy oddzielnie?*. „Analiza i Egzystencja" nr 9.

Juchnowicz M. 2000. *Motywowanie w toku pracy*. W: Sajkiewicz A. (red.). *Zasoby ludzkie w firmie*. Warszawa: Poltext.

Juchnowicz M. 2007. *Zaufanie organizacyjne*. „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie" nr 2.

Juchnowicz M. 2009. *Kultura zaufania wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*. W: Juchnowicz M. (red.). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Kets de Vries M., Miller D. 1986. *Personality, Culture and Organization*. „Academy of Management Review" no 11.

Khatri N., Ng H.A., 2000, *The Role of Intuition in Strategic Decision Making*. „Human Relations" vol. 53 (1).

Kiełtyka L. 2016. *Rola menedżera we współczesnych organizacjach*. „Przegląd Organizacji" nr 8 (919).

Klawiter A. 2012. *Świadomość. Wprowadzenie do współczesnych dyskusji*. W: Miłkowski M., Poczobut R. (red.). *Przewodnik po filozofii umysłu*. Kraków: Wydawnictwo WAM.

Kłak M. 2010. *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach.

Kmiotek K., Piecuch T. 2012. *Zachowania organizacyjne teoria i przykłady*. Warszawa: Difin.

Komorowski J. 2011. *Cele i wartości współczesnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Konecki K. 1992. *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
Kostera M. 1994. *Zarządzanie personelem*. Warszawa: PWE.
Kostera M. 1996. *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
Kostera M. 2003. *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: PWN.
Kozina A. 2014. *Koncepcja dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych*. „Organizacja i Kierowanie" nr 3.
Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J. 2000. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie – teoria i praktyka.* Warszawa: Biblioteczka Prawnicza.
Koźmiński A. 1998. *Odrabianie zaległości*. Warszawa: PWN.
Kożuch B. 2007. *Nauka o organizacji*. Warszawa: CeDeWu.
Kożusznik B. 2005. *Wpływ społeczny w organizacji*. Warszawa: PWE.
Król H., Ludwiczyński A. (red.). 2006. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: PWE.
Krupa K. 2003. *Koncepcje oceny zmian organizacyjnych (wybrane poglądy)*. „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" nr 167.
Krupski R. 2006. *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa.* W: Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
Kryńska E. 2001. *Dylematy polskiego rynku pracy*. Warszawa: IPiSS.
Krzyżanowski L. 1994. *Podstawy nauk organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWN.
Kubik K. 2012. *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
Kuc B.R. 2004. *Od zarządzania do przywództwa*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
Kuc B.R. 2008. *Zarządzanie doskonałe*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
Kwiecień K., Majewski M. 2001. *Tajniki wykorzystania wiedzy*. W: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr.
La Pira F. 2010. *Entrepreneurial Intuition. An Empirical Approach*. „Journal of Management and Marketing Research" no. 1.
Laloux F. 2016. *Pracować inaczej*. Warszawa: Studio Emka.
Latanè B. 1981. *The Psychology of Social Impact*. „American Psychologist" no. 36.
Lauring J., Selmer J. 2012. *Knowledge Sharing in Diverse Organizations*. „Human Resource Management Journal" vol. 22, no. 1.
Leonard-Barton D. 1995a. *A Dual Methodology for Case Studies Synergistic Use of a Longitudinal Single Site With Replicated Multiple Sites*. W: Huber G.P., Van de Ven A.H. (red.). *Longitudinal Field Research Methods. Studying Prosses of Organizational Change*, London–New Delhi: SAGE Publications International and Professional Publisher.
Leonard-Barton D. 1995b. *Wellsprings of Knowledge*. „Harvard Business School Press" vol. 3, no. 4.
Leśniewski M.A. 2013. *Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Leśniewski M.A. 2014. *Konkurencyjność zasobowa przedsiębiorstw*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" nr 4.

Leśniewski M.A. 2015a. *Employee Consciousness in Creating Competitive Advantage of Companies*. W: Borkowski S., Rosak-Szyrocka J. (red.). *Significance of Human Resources and Strategy in Organization Improvement*. Zagreb: Croatian Quality Managers Society.

Leśniewski M.A. 2015b. *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.

Leśniewski M.A. 2016a. *Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw*. W: Kaczmarek J., Litwa P. (red.). *Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.

Leśniewski M.A. 2016b. *Świadomość ekorozwojowa w konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw*. „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" nr 2 (40).

Leśniewski M.A. 2016c. *The Cultural Competitiveness of Enterprises in the Positive Potential of the Organization, the Synergetic-Complementary System of Business Entities*. W: I. Urednik Dr.h.c. JUDr. Ing. Vlastimil Vicen (red.). Srpsko Razvojno Udruzenje Međunarodni naučni zbornik Pravo Ekonomija Menadžment. Bački Petrovac.

Leśniewski M.A. 2016d. *The Role of a Manager in Shaping Behavioural Cultural Competitive Advantage of the Enterprises*. „Jagiellonian Journal of Management" vol. 2, no. 2.

Leśniewski M.A. 2016e. *Wspieranie rozwoju kompetencji menedżera w zarządzaniu miękkim przedsiębiorstwem – ujęcie modelowe*. „Rynek – Społeczeństwo – Kultura" nr 4 (20).

Leśniewski M.A. 2018a. *Człowiek Konkurencyjności – model koncepcyjny*. W: Budzanowska-Drzewiecka M., Czernek K. (red.). *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.

Leśniewski M.A. 2018b. *Pozytywny menedżer wiedzy decydentem stymulowania rozwoju zasobów przedsiębiorstwa*. „Akademia Zarządzania" t. 1, nr 2.

Lieberman M.D. 2000. *Intuition. A Social Cognitive Neuroscience Approach*. „Psychological Bulletin" no. 1.

Lipka A. 2000. *Strategie personalne firmy*. Kraków: Profesjonalna Szkoła Biznesu.

Lisiński M. 2016. *Metodologia pragmatyczna nauk o zarządzaniu*. „Zarządzanie i Finanse" R. 14, nr 2, cz. 1.

Lisowska E., Sznajder A. 2013. *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności*. Warszawa: Konfederacja Lewiatan.

Łobejko S. 2005. *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.

Łucewicz J. 1997. *Socjologiczne spojrzenie na organizację*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

Łucewicz J. (red.). 2002. *Ocenianie pracowników*. W: Listwan T. (red.). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: C.H. Beck.

Makin P., Cooper C., Cox C. 2000. *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: PWN.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Malara Z. 2006. *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce: wyzwania współczesności*. Warszawa: PWN.
Marschall G. 2008. (red.). *Słownik socjologii i nauk społecznych*. Warszawa: PWN.
Maslow A. 1986. *W stronę psychologii istnienia*. Warszawa: PAX.
Maslow A.H. 2006. *Motywacja i osobowość*. Warszawa: PWN.
Maultubie M.C. 1992. *Racjonalna terapia zachowania*. Poznań: Fundacja Alterna.
Mazur B. 2012. *Kultura organizacyjna w zróżnicowanym wyznaniowo otoczeniu*. Białystok: Politechnika Białostocka.
Michaluk J.M. 2010. *O przesłankach zmian w funkcjonowaniu organizacji, czyli „moda na zmiany"*. „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" nr 234.
Michoń F. 1981. *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*. Warszawa: Książka i Wiedza.
Mikołajczyk Z. 2005. *Metody zarządzania zmianami w organizacji*. W: Błaszczyk W. (red.). *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Warszawa: PWN.
Moczydłowska J.M., Kowalewski K. 2014. *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*. Warszawa: Difin.
Morawski M. (red.). 2005. *Ilościowe zarządzanie wiedzą, podejście zachodnie*. W: Perechuda K. (red.). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN.
Mouritsen J., Larsen H.T., Bukh P.N. 2005. *Dealing with the Knowledge Economy: Intellectual Capital Versus Balanced Scorecard*. „Journal of Intellectual Capital" vol. 6, no. 1.
Murawska M. 2007. *Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa w procesie kształtowania wartości*. W: Suszyński C. (red.). *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*. Warszawa: PWE.
Murphy J. 1998. *Potęga podświadomości*. Warszawa: Świat Książki.
Myers D.G. 2003. *Psychologia społeczna*. Poznań: Zysk i S-ka.
Nęcka E. 2001. *Psychologia twórczości*. Gdańsk: GWP.
Nęcka E., Sowa J. 2005. *Człowiek – umysł – maszyna. Rozmowy o twórczości i inteligencji*. Kraków: Znak.
Nguyen H.T. 2012. *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo PTM.
Niestrój R. 2006. *Atrakcyjność oferty jako wyznacznik przewagi konkurencyjnej*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" nr 729.
Nonaka I. 1991. *The Knowledge Creating Company.* „Harvard Business Review" 69.
Nordhaug O., Gronhaug K. 1994. *Competences as Resources in Firms*. „International Journal of Human Resources" vol. 5, no. 1.
Nowak A. 1999. *Układy złożone w psychologii: dynamika umysłu i grup społecznych*. Warszawa: PWN.
Obłój K. 1985. *Strategia przetrwania organizacji*. Warszawa: PWN.
Obłój K. 2001. *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
Obłój K. 2002. *Tworzywo sztucznych strategii*. Warszawa: PWE.
Obłój K. 2010. *Pasja i dyscyplina strategii*. Warszawa: Poltext.
Oczkowska R. 2014. *Rozwój zasobów ludzkich – istota, instrumenty, podmioty*. Oczkowska R., Bukowska U. (red.). *Rozwój zasobów ludzkich organizacji*. Warszawa: Difin.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Oleksyn T. 2010. *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Oleksyn T. 2014. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Oliver Ch. 1997. *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views*. „Strategic Management Journal" vol. 18.

Osbert-Pociecha G. 2009. *Instrumenty zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie (wyniki badań sondażowych)*. W: Zimniewicz K. (red.). *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu" nr 129.

Ouchi W.G., Addision-Wesley M.A. 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. „Strategic Management Journal" vol. 3.

Parkes A. 2016. *Kulturowe aspekty zmiany organizacyjnej*. W: Sułkowski Ł., Bednarek M., Parkes A. (red.). *Kulturowa zmienność systemów zarządzania*. Warszawa: Difin.

Penc J. 1996. *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Profesjonalna Szkoła Biznesu.

Penc J. 2001. *Wizerunek menedżera przyszłości*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" nr 8.

Peteraf M.A. 1993. *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. „Strategic Management Journal" vol. 14.

Peters T.J., Waterman R.H. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.

Peterson S. i in. 2011. *Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach*. „Personnel Psychology" vol. 64.

Pielachowski J. 2004. *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*. Poznań: Wydawnictwo eMPI^2.

Pierścionek Z. 2003. *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.

Pietroń-Pyszczek A. 2007. *Motywowanie pracowników – wskazówki dla menedżerów*. Wrocław: Wydawnictwo Marina.

Pocztowski A. 1996. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wrocław–Warszawa–Kraków: Ossolineum.

Pocztowski A. 2003. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.

Pocztowski A. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.

Pocztowski A. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.

Polowczyk J. 2012. *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny.

Powell T.C., Lovallo D., Fox C.R. 2011. *Behavioral strategy*. „Strategic Management Journal" no. 32.

Probst G., Raub S., Romhardt K. 2002. *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Proctor T. 1998. *Zarządzanie twórcze*. Warszawa: Gebethner & Ska.

Rachwał M.M., Rachwał T. 2006. *Wartości moralne podstawą prawdziwego sukcesu menedżera*. „Przedsiębiorczość – Edukacja" nr 2.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Ratyński W. 2005. *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
Raudsepp E. 1987. *Establishing a Creative Climate*. „Training & Development Journal" vol. 41, no. 4.
Reber A.S., Reber E.S. 2005. *Słownik psychologii*. Warszawa: Scholar.
Reykowski J. 1975. *Teoria motywacji a zarządzanie*. Warszawa: PWE.
Reykowski J. 1985. *Emocje i motywacja*. W: Tomaszewski T. (red.). *Psychologia.* Warszawa: PWN.
Reynolds S., Valentine D. 2009. *Komunikacja międzykulturowa*. Warszawa: Wolters Kluwer.
Rickards T. 1998. *Creativity and Innovation: A Transatlantic Perspective*. „Creativity and Innovation Yearbook" vol. 1.
Robbins S. 1998. *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE.
Robbins S., Coulter M.K. 2005. *Management*. San Diego: Pearson Education, Prentice Hall.
Rogers C. 1991. *Terapia nastawiona na klienta. Grupy spotkaniowe*. Wrocław: Thesaurus-Press.
Rokita J. 2005. *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
Romanowska M. 2000. *Recenzje, polemiki, omówienia*. „Organizacja i Kierowanie" nr 2.
Romanowska M. (red.). 2004. *Leksykon zarządzania*. Warszawa: Difin.
Roos G., Roos J. 1997. *Measuring Your Company's Intellectual Performance*. „Long Range Planning" no. 30 (3).
Rozkwitalska M. i in. 2017. *Intercultural Interactions in Multinational Subsidiaries: Employee Accounts of „the Dark Side" and „the Bright Side" of Intercultural Contacts*, „Baltic Journal of Management" no. 12 (2).
Rutka R., Czerska M. 2002. *Wpływ kultury organizacyjnej na metody i narzędzia pełnienia ról kierowniczych*. W: Stankiewicz M.J. (red.). *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem, cz. 1*. Zielona Góra: Redakcja Wydawnictw Matematyczno-Ekonomicznych.
Rybak M. 2003. *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*. W: Rybak M. (red.). *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Warszawa: Poltext.
Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł. 2002. *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*. Warszawa: Poltext.
Sarvay M. 1999. *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*. „California Management Review" vol. 41, no 2.
Schein E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
Seligman M. 2002. *Authentic Happiness: Using in New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting.* New York: Free Press/Simon and Schuster.
Seymen O.A. 2006. *The Cultural Diversity Phenomenon in Organizations and Different Approaches for Effective Cultural Diversity Management: A Literature Review*. „Cross Cultural Management" vol. 13, no. 4.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Shefir M., Hovland C.I. 1961. *Social Judgment: Assimilation and Contrast Effects in Communication and Attitude Change*. „American Journal of Sociology" vol. 68, no. 1.

Sikorski C. 1986. *Sztuka kierowania – szkice o kulturze organizacyjnej*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych.

Sikorski C. 1999. *Zachowania ludzi w organizacji: Społeczno-kulturowe skutki zachowań*. Warszawa: PWN.

Sikorski C. 2002a. *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C.H. Beck.

Sikorski C. 2002b. *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: PWN.

Sikorski C. 2006. *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich klientów*. Warszawa: C.H. Beck.

Simon H.A. 1987. *Making Management Decisions. The Role of Intuition and Emotion*. „Academy od Management Executive".

Simon H.A. 2000. *Bounded Rationality in Social Science. Today and Tomorrow*. „Mind & Society" vol. 1, no. 1.

Skrzypek E. 2002. *Kapitał intelektualny jako czynnik stymulujący rozwój przedsiębiorstwa*. W: Partycki S. (red.). *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.

Smircich L. 1983. *Concepts of Culture and Organizational Analysis.* „Administrative Science Quartely" no 3.

Socha M., Sztanderska U. 2002. *Strukturalne podstawy bezrobocia w Polsce.* Warszawa: PWN.

Stankiewicz M.J. 2005. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Dom Organizatora.

Stankiewicz-Mróz A. 2007. *Przywództwo wyzwaniem dla współczesnego kierownika*. W: Jedrych E. (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Stańczyk I. 2018. *Wsparcie organizacyjne menedżerów*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.

Stańczyk S. 2008. *Nurt kulturowy w zarządzaniu*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Stewart T.A. 1997. *Intellectual Capital.* London: Nicholas Brealey Publishing.

Stewart T.A., Losee S. 1994. *Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital*. „Fortune" vol. 130, no. 7.

Stoner J., Wankel Ch. 2001. *Kierowanie*. Warszawa: PWE.

Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr D.R. 2001. *Kierowanie.* Warszawa: PWE.

Strelau J. 2000. *Psychologia. Podręcznik akademicki. Podstawy psychologii*. Gdańsk: GWP.

Strelau J. (red.) 2007. *Psychologia. Podręcznik akademicki.* T. 3: *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*. Sopot: GWP.

Strojny M. 2001. *Wiedza menedżera w XXI wieku. Materiały konferencyjne*. Warszawa: Limes Centrum.

Strojny M. 2002. *Zarządzanie wiedzą w strategii przedsiębiorstw*. Niepublikowana rozprawa doktorska. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Sułkowski Ł. 2000. *Otwartość na zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwach związana z kontekstem kultury społeczeństwa*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" nr 879.

Sułkowski Ł. 2002. *Procesy kulturowe w organizacjach*. Toruń–Łódź: Dom Organizatora.

Sułkowski Ł. 2012. *Kulturowe procesy zarządzania*. Warszawa: Difin.

Szałkowski A. (red.). 2002. *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*. Warszawa: Poltext.

Szałkowski A. (red.). 2005. *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Szczepańska-Woszczyna K. 2014. *Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie" nr 1.

Szczupaczyński J. 1998. *Anatomia zarządzania organizacją*. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów.

Szewczuk W. 1990. *Psychologia*. Warszawa: Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne.

Szopiński T. 2013. *Kreatywność i jej znaczenie w biznesie*. W: Kosieradzka A. (red.). *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*. Kraków–Warszawa: edu-Libri.

Sztompka P. 2007. *Zaufanie fundamentem społeczeństwa*. Kraków: Znak.

Terelak J.F. 2005. *Psychologia menedżera*. Warszawa: Difin.

Tiwana A. 2003. *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.

Tosi H.L., Rizzo J.R., Carroll S.J. 1994. *Managing Organizational Behavior*. Oxford, Cambridge, Mass.: Blackwell.

Trias de Bes F., Kotler Ph. 2013. *Innowacyjność przepis na sukces*. *Model „Od A do F"*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.

Tyszka T. 1999. *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*. Gdańsk: GWP.

Urbanowska-Sojkin E. (red.). 2011. *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PWE.

Van Gundy A.B. 1988. *Techniques of Structured Problem Solving*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.

Wach K. 2015. *Modelowanie międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa w naukach ekonomicznych*. W: Zieliński K. (red.). *Problemy wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*. Warszawa: PWN.

Wachowiak P. 2001. *Profesjonalny menedżer*. Warszawa: Difin.

Waisburd G. 1996. *Creatividad y transformaciones*. Mexico: Trillas.

Walczak W. 2010. *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*. „E-mentor" nr 2 (34).

Wawrzyniak B. 2010. *Zarządzanie zmianami w organizacji*. W: Koźmiński A., Piotrowski W. (red.). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.

Weber M. 2002. *Gospodarka i społeczeństwo: zarys socjologii rozumiejącej*. Warszawa: PWN.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Wendt R. 2010. *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie.* Warszawa: Dom Wydawniczy Zachorek.

Werner W. 2007. *Człowiek, świadomość, społeczeństwo. Splątane korzenie współczesnej psychologii*. W: Wójtowicz-Dacka M., Zając-Lamparska L. (red.). *O świadomości. Wybrane zagadnienia*. Bydgoszcz: Uniwersytet im. Kazimierza Wielkiego.

Wertheimer M. 1959. *Productive Thinking*. New York: Harper & Row.

West M.A. 2000. *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. Warszawa: PWN.

Więcek-Janka E. 2006. *Zmiany i konflikty w organizacji*. Poznań: Politechnika Poznańska.

Wilson E.O. 2002. *Konsiliencja. Jedność wiedzy*. Poznań: Zysk i S-ka.

Wiśniewska-Mikosik J. 2014. *Metodyka badań nad kulturą organizacyjną*. W: Sułkowski Ł., Sikorski C. (red.). *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*. Warszawa: Difin.

Wojciszke B. 2007. *Postawy i ich zmiana*. W: Strelau J. (red.). *Psychologia. Podręcznik akademicki.* T. 3: *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*. Sopot: GWP.

Wojtczuk-Turek A. 2008. *Kompetencje twórcze jako istotny składnik kapitału innowacyjnego przedsiębiorstw*. W: Witkowski S.A., Listwan T. (red.). *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Warszawa: Difin.

Wojtczuk-Turek A. Turek D. 2006. *Kompetencje człowieka – tradycja i współczesność*. W: Konarski S. (red.). *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów. Teoria. Badania. Edukacja*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.

Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. 1993. *Toward a Theory of Organizational Creativity*. „Academy of Management Review" no. 18 (2).

Wziątek-Staśko A. 2012. *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*. Warszawa: Difin.

Zagórski J. 1947. *Ogólna teoria konkurencji*. Warszawa–Łódź: Wydawnictwo Kazimierza Rutskiego.

Zając C. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu.

Zajonc R.B. 1965. *Social Facilitation*. „American Psychological Association" vol. 149, no. 3681.

Zaleśkiewicz T. 2011. *Psychologia ekonomiczna*. Warszawa: PWN.

Zarębska A. 2002. *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.

Zbiegień-Maciąg L. 1999. *Kultura w organizacji: Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: PWN.

Zbiegień-Maciąg L. 2002. *Kultura w organizacji*. Warszawa: PWN.

Zbiegień-Maciąg L. (red.). 2006. *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Zbierowski P. 2012. *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Zenderowski R., Koziński B. 2012. *Różnice kulturowe w biznesie*. Warszawa: CeDeWu.

Zieleniewski J. 1970. *O problemach organizacji.* Warszawa: WP.

Zimbardo P.G. 2004. *Psychologia i życie*. Warszawa: PWN, Warszawa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Zimbardo P.G., Leippe M.R. 2004. *Psychologia zmiany postawy i wpływu społecznego*. Poznań: Zysk i Ska.
Ziółkowska A.M. 2008. *Osobowość w ujęciu psychologii behawioralnej*. W: Bąbel P., Ostaszewski P. (red.). *Współczesna psychologia behawioralna. Wybrane zagadnienia*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
Zutshi A., Creed A. 2011. *Common Sense Versus Intuition in Management Decision-Making*. „TMC Academic Journal" vol. 5, no. 2.
Żukowski P. 2005. *Wymiar osobowy i etyczny współczesnego menedżera*. W: Pietrulewicz B. (red.). *Współczesne problemy edukacji, pracy i zatrudnienia pracowników*. Zielona Góra: Uniwersytet Zielonogórski.
Żukowski P. 2006. *Podstawy nauk o zarządzaniu*. Rzeszów: Politechnika Rzeszowska.

Netografia

Hofer Ch.W., Schendel D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts (The West Series in Business Policy and Planning)*. https://www.amazon.de/Strategy-Formulation-Analytical-Concepts-Business/dp/0829902139.
http://delibra.bg.polsl.pl/Content/27334/BCPS_31059_-_Modele-wiedzy-w-rozp_0000.pdf
http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275
https://e-brylanty.pl/zasada-4c
https://km.nasa.gov/what-is-km/
https://www.wseip.edu.pl/dniw/images/pliki/pelne_teksty_ksiazek/Marcin%20K%C5%82ak_M_Zarz_wiedza_w_przeds.pdf
Keil M. i in. 2007. *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, tł. Bojarski Ł. http://www.hfhr.org.pl/wezkurs/Poradnik_szkoleniowy__Zarz_dzanie_r__norodno_ci___2008_.pdf.
Sveiby K.E. 2001. *A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation*. Pozyskano z: http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm
Sygnatariusze, Karta Różnorodności. 2019. http://kartaroznorodnosci.pl/pl/karta-w-polsce/sygnatariusze.html.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Spis rysunków

1.1. Droga tworzenia przewagi konkurencyjnej 26
1.2. Droga dojścia organizacji do pozytywnych zasobów i pozytywnych umiejętności. 30
1.3. Związek zależności między różnorodnością człowieka a różnorodnością organizacji 35
1.4. Podział różnorodności zasobów ze względu na źródło pochodzenia . . 36
1.5. Poziom ogólny i poziomy szczegółowe różnorodności konkurencyjności na przykładzie konkurencyjności miękkiej i konkurencyjności twardej . . 38
2.1. Kapitał intelektualny w kreowaniu konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa 73
3.1. Natura twórczego podejścia 104
3.2. Czynniki stymulujące i destymulujące twórcze myślenie w organizacjach 104
3.3. Ścieżka dojścia do wiedzy 118
3.4. Relacja między danymi, informacjami a wiedzą 119
3.5. Model K. Levina 121
3.6. Funkcje zarządzania wiedzą 126
3.7. Źródła wiedzy 129
3.8. Proces tworzenia, kodyfikacji i transferu wiedzy 130
3.9. Rodzaje wiedzy 131
3.10. Główne czynniki wspierające menedżera w kierunkowaniu kultury organizacyjnej 137
4.1. Model diamentu-brylantu kultury organizacyjnej 156
5.1. Logiczna zależność synergiczno-komplementarna między konkurencją, konkurencyjnością i przewagą konkurencyjną 169
5.2. Rodzaje czynników konkurencyjności 173
5.3. Model konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw 175
5.4. Kultura narodowa w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw . 178
5.5. Kultura organizacyjna w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw 180
5.6. Zintegrowane kultury w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw 181
5.7. Menedżer a konkurencyjność i przewaga konkurencyjna – menedżer konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej 183
6.1. Model badawczy 187
6.2. Model konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw 210

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Spis tabel

1.1. Charakterystyka kryteriów podziału zasobów 16
1.2. Zarządzanie pozytywne i zarządzanie tradycyjne 31
2.1. Ogólne modele organizacyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi 52
2.2. Zależność pozostałych strategii przedsiębiorstwa od strategii zarządzania zasobami ludzkimi 55
3.1. Sposoby pojmowania świadomości 96
3.2. Różnice między menedżerem a przywódcą 110
4.1. Wybrany przegląd definicji kultury organizacyjnej 144
5.1. Rodzaje konkurencyjności przedsiębiorstwa 171
6.1. Liczba przełożonych i podwładnych w badanych przedsiębiorstwach . . 191
6.2. Obszar działania w regionie świętokrzyskim 192
6.3. Przełożony i podwładny 192

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

Druk i oprawa
Wydawnictwo UJK

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 14854293A3331323

„Książka porusza aktualną problematykę kultury w sferze zarządzania przedsiębiorstwem. Podjęcie tak złożonej problematyki podyktowane zostało potrzebą systematyzacji wiedzy na temat konkurencyjności kulturowej wpisującej się w konkurencyjność miękką. Brak jest w literaturze przedmiotu opracowania w pełni traktującego problem konkurencyjności kulturowej, nowy kierunek badań w ramach konkurencyjności kulturowej, dokonany przegląd literatury przedmiotu wykazuje brak prac badawczych wskazanych na możliwości aplikacyjne konkurencyjności kulturowej w ramach polskiej gospodarki. Rozważania teoretyczne i przeprowadzone wyniki badań empirycznych odzwierciedlają prezentowane zjawiska oraz charakteryzują relacje między nimi, stanowią wyraz całościowego (holistycznego) spojrzenia na konkurencyjność i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Problematyka w tej publikacji przedstawiona jest poprawnie, dzięki odpowiedniemu doborowi literatury i interdyscyplinarnemu podejściu".

prof. dr hab. Łukasz Sułkowski
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

„Konstrukcja pozycji potwierdza naukowy charakter wywodu, a zawartość merytoryczna przede wszystkim ostatniego, szóstego rozdziału i załącznika wskazuje wyraźnie, że recenzowana książka powstała jako wynik prowadzonych przez Autora badań naukowych i jako taka powinna być dalej oceniana w procesie zdobywania stopnia naukowego. Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw pozostaje zagadnieniem nierozpoznanym, niezwykle trudnym, złożonym, interdyscyplinarnym. Wybrany problem badawczy stanowi konsekwentną kontynuację zainteresowań naukowych Autora, jest osadzony w jego dorobku naukowo-badawczym, a merytorycznie eksploruje oryginalne pola badawcze. Wywód naukowy jest przejrzysty, ilustrowany graficznie, co znakomicie ułatwia jego odbiór. Należy podkreślić, że większość schematów porządkujących tok narracji oraz zamierzenia badawcze jest autorstwa piszącego recenzowane dzieło, a nie stanowi zapożyczeń z dorobku innych. Jest dziełem oryginalnym, naukowym, przecierającym szlaki naukowo-badawcze w złożonej, interdyscyplinarnej materii kulturowych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw".

dr hab. Jacek Brdulak, prof. SGH
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Doktor Michał Adam Leśniewski jest adiunktem w Katedrze Zarządzania na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach. Zainteresowania naukowe autora dotyczą zagadnień związanych z zarządzaniem miękkim, konkurencyjnością miękką, konkurencyjnością kulturową, kulturą organizacyjną. Jest autorem monografii i artykułów opublikowanych w Polsce i za granicą, w tym monografii: *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Dom Organizatora, Toruń 2011, *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2015. Jest członkiem Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa – Oddział Kielce.

ISBN 978-83-7133-784-0